BESTSELLER „NEW YORK TIMESA"

KSIĄŻKA, KTÓRA PODBIJA LUDZKIE SERCA JUŻ W 30 KRAJACH

Susan Cain

Ciszej proszę...

Siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać

Laurum

Plik jest zabezpieczony znakiem wodnym

Susan Cain

Ciszej proszę...

Siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać

Przekład
Jerzy Korpanty

Laurum

Tytuł oryginału: QUIET: The Power of Introverts in a World That Can’t Stop Talking

Przekład: Jerzy Korpanty
Redakcja: Anna Żółcińska
Projekt okładki: Amadeusz Targoński, targonski.pl
Zdjęcie na okładce: © Lev Dolgatsjov – Fotolia

Copyright © 2012 by Susan Cain
All rights reserved. This Licensed Work published under license

Copyright © 2011 for the Polish edition by MT Biznes Ltd.
Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci zabronione. Wykonywanie kopii metodą elektroniczną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym, optycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Niniejsza publikacja została elektronicznie zabezpieczona przed nieautoryzowanym kopiowaniem, dystrybucją i użytkowaniem. Usuwanie, omijanie lub zmiana zabezpieczeń stanowi naruszenie prawa.

Warszawa 2012

MT Biznes sp. z o.o.
ul. Oksywska 32, 01-694 Warszawa

tel./faks (22) 632 64 20
www.mtbiznes.pl
e-mail: sekretariat@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-7746-235-5

Konwersja do pliku EPUB:
Bezkartek.pl SA

WOKÓŁ *CISZEJ, PROSZĘ...* ROBI SIĘ CORAZ GŁOŚNIEJ

„Intrygująca, mająca potencjalnie moc radykalnej zmiany naszego sposobu myślenia próba wnikliwej analizy ludzkiej psyche, z której z pewnością skorzystają zarówno introwertycy, jak i ekstrawertycy".

– „Kirkus Reviews" (recenzja z gwiazdką)

„W delikatności leży siła... Samotność jest społecznie produktywna... Tego rodzaju fascynujące, sprzeczne z intuicją stwierdzenia to jeden z licznych powodów, dla których *Ciszej, proszę...* trzeba koniecznie zabrać ze sobą w jakieś ciche i spokojne miejsce, by pogrążyć się w zachwycającej, niezwykle inspirującej lekturze tej książki".

– Rosabeth Moss Kanter, profesor Harvard Business School,
autorka książek *Wiara w siebie* oraz *SuperCorp*

„Dostarczająca mnóstwa informacji, znakomicie opracowana merytorycznie książka na temat mocy tkwiącej w ciszy i spokoju, a także wartości płynącej z faktu posiadania bogatego życia wewnętrznego. Obala mit, zgodnie z którym żeby być szczęśliwym i odnosić sukcesy, trzeba być koniecznie ekstrawertykiem".

– dr Judith Orloff, autorka książki *Wolność emocjonalna*

„W tej zajmującej, znakomicie napisanej książce Susan Cain pokazuje nam, na czym polega wielka mądrość introspekcji. Autorka mądrze i kompetentnie ostrzega nas również przed zagrożeniami, jakie niesie ze sobą nasza hałaśliwa kultura, w tym przed niebezpieczeństwem niedostrzegania i niedoceniania tego, co jest przez nią nieustannie zagłuszane. Mimo zgiełku naszego dnia powszedniego głos Susan Cain pozostaje wyraźnie i mocno słyszalny — w sposób spokojny, elokwentny i przemyślany mówi on o wyjątkowo ważnych i istotnych sprawach. *Ciszej, proszę...* zasługuje na to, by dotrzeć do jak najszerszych rzesz czytelników".

– Christopher Lane, autor książki *Shyness: How Normal Behavior Became a Sickness*

„W efekcie podjętej przez siebie próby zrozumienia introwersji, epickiej podróży od zacisznej sali laboratoryjnej do wielkiego audytorium, na którego widowni zasiadają adepci kursów motywacyjnych, Susan Cain prezentuje nam przekonujące dowody na to, że treść jest ważniejsza niż styl, a sens ważniejszy niż forma – rehabilitując w ten sposób wartości, które w Ameryce są często lekceważone czy wręcz wyśmiewane. *Ciszej, proszę...* to wspaniała, głęboka, napisana z wielkim zaangażowaniem i znawstwem książka".

– dr Sheri Fink, autorka książki *War Hospital*

„Świetnie napisana, pouczająca i inspirująca książka! *Ciszej, proszę...* nie tylko udziela głosu introwertykom, lecz także jest nieocenionym drogowskazem dla wszystkich tych, którzy dotąd szli przez życie, mając niepokojące wrażenie, że sposób, w jaki reagują na świat, nie jest właściwy i że w związku z tym należy go zmienić".

– Jonathan Fields, autor książki *Uncertainty: Turning Fear and Doubt into Fuel for Brilliance*

„Raz na jakiś czas pojawia się książka, która zmienia nasz sposób patrzenia na świat. Taką książką jest niewątpliwie *Ciszej, proszę...* – z jednej strony wciągająca i fascynująca popularna lektura, z drugiej praca przedstawiająca

wyniki najnowszych badań naukowych. Jej znaczenie, zwłaszcza dla osób zajmujących się biznesem, jest ogromne: znajdą one w niej wskazówki, w jaki sposób introwertycy mogą skutecznie pełnić funkcję przywódców, wygłaszać porywające mowy, unikać kompromitujących wpadek i błędów, a także właściwie wybierać dla siebie najbardziej odpowiednie role społeczne. Ta zachwycająca, świetnie napisana i znakomicie opracowana merytorycznie książka to po prostu mistrzostwo!"

– dr Adam M. Grant, profesor zarządzania w Wharton School of Business

„Rozprawiając się bezceremonialnie z błędnymi koncepcjami (...) Susan Cain przykuwa uwagę czytelnika, prezentując sylwetki wybitnych introwertyków (...) a także informując go o wynikach najnowszych badań naukowych nad introwersją i ekstrawersją. Skrupulatność, wnikliwość i pasja autorki, podejmującej tak ważki temat, opłaciły się z nawiązką".

– „Publishers Weekly"

„*Ciszej, proszę...* przenosi dyskusję na temat introwersji w naszym promującym ekstrawertyków społeczeństwie na nowy, wyższy poziom. Jestem pewien, że wielu introwertyków przekona się, że choć nie zdawali sobie z tego sprawy, to przez całe życie czekali na taką właśnie książkę".

– Adam S. McHugh, autor książki *Introverts in the Church*

„*Ciszej, proszę...* Susan Cain jest nadzwyczaj pouczającą książką na temat kultury 'ideału ekstrawertyka' oraz psychologii osób obdarzonych wyjątkową wrażliwością. Autorka udziela introwertykom szeregu bardzo pożytecznych rad odnośnie tego, w jaki sposób mogą oni najlepiej wykorzystać we wszystkich aspektach życia tkwiący w nich potencjał związany z ich osobistymi preferencjami i skłonnościami. Społeczeństwo potrzebuje introwertyków, dlatego lektura tej ważnej książki będzie z pewnością z korzyścią dla każdego".

– Jonathan M. Cheek, profesor psychologii w Wellesley College, współautor książki *Shyness: Perspectives on Research and Treatment*

„Ta wybitna i ważna książka nikogo nie pozostawia obojętnym. Susan Cain pokazuje, że pomimo wszelkich swych zalet, amerykański ‘ideał ekstrawertyka’ ma zbyt dominujący i przytłaczający charakter. Autorka znakomicie wywiązuje się z postawionego przed sobą zadania – w elokwentny, jasny i przekonujący sposób demonstruje, w jaki sposób można myśleć i działać ‘na własny rachunek’, nie będąc członkiem żadnej grupy czy zespołu”.

– Christine Kenneally, autorka książki *The First Word*

„W tej znakomicie i kompetentnie napisanej książce, która z pewnością znajdzie sobie liczne grono czytelników, Susan Cain daje wspaniały wyraz swojej własnej cichej i spokojnej mocy twórczej. Autorka prezentuje wyniki badań naukowych w sposób niezwykle ciekawy i zajmujący, tym bardziej że sama doskonale wie, co to znaczy być introwertykiem”.

– dr Jennifer B. Kehnweiler, autorka książki *The Introverted Leader*

Najbliższym mi osobom
z czasów mojego dzieciństwa

Ludzkość składająca się z samych generałów Pattonów czy samych van Goghów byłaby jakimś koszmarem. Moim zdaniem nasza planeta potrzebuje w równej mierze sportowców, filozofów, symboli seksu, malarzy, naukowców, itd.; potrzebuje ludzi o ciepłym sercu i ludzi o sercu zimnym, o sercu twardym i o sercu miękkim. Potrzebuje tych, którzy mogą poświęcić swoje życie badaniu tego, ile procent wody znajduje się w ślinie wydzielanej przez gruczoły ślinowe psa w danych warunkach, a także tych, którzy potrafią oddać w czternastosylabowym wierszu nieuchwytne wrażenie, jakie zrobiło na nich kwitnące drzewo wiśni, albo na dwudziestu pięciu stronach dokonać wiwisekcji uczuć małego chłopca, kiedy ten, leżąc w łóżku w ciemnym pokoju, czeka na matkę, która ma przyjść do niego i pocałować go na dobranoc... W rzeczy samej, istnienie wyjątkowych źródeł siły stanowi okazję do tego, by czerpać z nich energię potrzebną nam w innych sferach życia.

– Allen Shawn

Uwaga autorki

Nad książką tą pracowałam oficjalnie od roku 2005, nieoficjalnie zaś przez całe swoje dorosłe życie. Rozmawiałam i korespondowałam z setkami, może nawet tysiącami osób na tematy, które w niej poruszam, przeczytałam także równie dużo książek, artykułów naukowych, artykułów prasowych, zapisów dyskusji w chatroomach i wpisów na blogach. O niektórych z nich wspominam w książce; z innych korzystałam intensywnie w trakcie jej pisania, tak że – w taki czy inny sposób – odnoszę się do nich niemal w każdym zdaniu. *Ciszej, proszę...* zawdzięcza bardzo wiele bardzo wielu osobom, zwłaszcza naukowcom i badaczom, których praca i dzieło tak dużo mnie nauczyły. W doskonałym świecie wymieniłabym skrupulatnie każde źródło, z którego korzystałam, nazwisko każdego mentora, który służył mi pomocą, i każdej osoby, z którą udało mi się porozmawiać. Jednak ze względów praktycznych przytaczam tylko niektóre nazwiska – przede wszystkim w „Przypisach" i „Podziękowaniach".

Z podobnych powodów niektórych cytowanych przeze mnie wypowiedzi nie wyróżniłam w tekście i nie opatrzyłam cudzysłowami, postarałam się jednak o to, by dodatkowe lub brakujące w nich słowa w żaden sposób nie zniekształciły sensu zamierzonego pierwotnie przez ich autorów. Gdyby ktoś pragnął zacytować owe zdania w ich oryginalnej formie, powinien zajrzeć do „Przypisów", w których znajdują się odpowiednie odnośniki do źródeł.

Dokonałam zmiany nazwisk, imion oraz innych szczegółów pozwalających zidentyfikować niektóre z osób, których historie przytaczam, a także tych, o których mówię, opowiadając o moich własnych doświadczeniach związanych z pracą prawniczki i konsultantki. Chciałam zagwarantować anonimowość uczestnikom warsztatów publicznego przemawiania

Charlesa di Cagno, którzy, zapisując się nań, nie wiedzieli, że ich wypowiedzi wykorzystam w książce, i dlatego opowieść o moim pierwszym spotkaniu w tym gronie jest rodzajem kolażu, stworzonego na podstawie kilku różnych sesji; podobnie postąpiłam w przypadku historii Grega i Emily, która oparta jest na wielu rozmowach, jakie przeprowadziłam również z kilkoma innymi, podobnymi do nich parami. Z powodu nieuchronnych ograniczeń ludzkiej pamięci oczywiste jest, że wszystkie pozostałe historie relacjonowane są w sposób, w jaki rzeczywiście się zdarzyły lub w jaki zostały zapamiętane, a następnie opowiedziane mi przez ich uczestników. Nie dokonywałam weryfikacji z faktami relacjonowanych mi historii, wykorzystałam jednak tylko te spośród nich, które wydawały mi się całkowicie wiarygodne.

WPROWADZENIE

Północna i południowa strona temperamentu

Montgomery, stan Alabama. 1 grudnia 1955 roku. Wczesny wieczór. Na przystanku zatrzymuje się autobus komunikacji miejskiej, do którego wsiada skromnie ubrana kobieta po czterdziestce. Trzyma się prosto, mimo że cały dzień spędziła pochylona nad deską do prasowania w obskurnej suterenie, w której mieści się zakład krawiecki domu towarowego Montgomery Fair. Kobieta ma spuchnięte stopy i obolałe ramiona. Siada na siedzeniu w pierwszym rzędzie sekcji dla kolorowych, po czym spokojnie przygląda się, jak autobus zapełnia się podróżnymi. W pewnej chwili kierowca każe jej ustąpić miejsca białemu pasażerowi.

Kobieta wypowiada jedno słowo, które, jak się wkrótce okaże, zapoczątkuje najbardziej znaczący protest społeczny w obronie praw obywatelskich XX wieku. Jedno słowo, które pomoże Ameryce odnaleźć swoje lepsze ja.

Tym słowem jest „Nie".

Kierowca grozi kobiecie, że wezwie policję i że ta ją aresztuje.

– Proszę bardzo – mówi Rosa Parks.

Zjawia się policjant. Pyta Rosę Parks, dlaczego nie chce ustąpić miejsca.

– Dlaczego ciągle mówicie nam, co mamy robić? – pyta po prostu Rosa.

– Nie wiem – mówi policjant – ale takie są przepisy, jest pani aresztowana[1].

Tego popołudnia, kiedy odbywa się proces kobiety, która zostaje skazana [na zapłacenie grzywny] za zakłócanie porządku publicznego, w kościele baptystów przy Holt Street, w najbiedniejszej części miasta, Montgomery Improvement Association[2]organizuje wiec poparcia na rzecz Rosy Parks. Gromadzi on pięć tysięcy osób, które solidaryzują się z tą odważną kobietą, popierając jej sprzeciw. Część z nich wchodzi do kościoła, a kiedy nie ma w nim już miejsca, reszta zbiera się przed jego wejściem i słucha tego, co dzieje się w środku, przez wystawione na zewnątrz głośniki. Do zgromadzonych przemawia pastor Martin Luther King Jr. „Nadchodzi czas, kiedy ludzie będą mieli dosyć gnębienia ich przez żelazną dłoń opresyjnego państwa – mówi. – Nadchodzi czas, kiedy ludzie będą mieli dosyć spychania ich ze słonecznej, czerwcowej strony życia i przesuwania na mroczną stronę w przenikliwy listopadowy chłód".

King chwali odwagę Parks, podchodzi do niej i obejmuje ją serdecznie. Kobieta stoi w milczeniu, sama jej obecność działa na tłum elektryzująco. Członkowie MIA organizują bojkot autobusów w całym mieście, który trwa 381 dni. Mieszkańcy chodzą do pracy na piechotę, nierzadko kilka mil. Nieznajomi podwożą się wzajemnie prywatnymi samochodami. Ludzie ci zmieniają bieg amerykańskiej historii.

Zawsze wyobrażałam sobie Rosę Parks jako postawną kobietę, o stanowczym i nieustępliwym charakterze, która z powodzeniem mogłaby w pojedynkę stawić czoła całemu autobusowi pełnemu wrogo nastawionych do niej osób. Tymczasem kiedy w 2005 roku w wieku 92 lat odeszła ona z tego świata, pośród zalewu nekrologów i pośmiertnych wspomnień o niej można było wyczytać, że była niewysoką, drobną kobietą, uroczą osobą o miłym i delikatnym głosie. Pisano o niej jako o osobie „skromnej i nieśmiałej", która jednak miała w sobie „odwagę lwicy". W poświęconych jej artykułach często pojawiały się zwroty w rodzaju „radykalna pokora" czy „cicha i spokojna nieustępliwość". Co to znaczy być cichym i jednocześnie nieustępliwym? W zwrocie tym zawarta była implicite sugestia, że można być nieśmiałym i jednocześnie odważnym. Ale jak to możliwe?

Sama Parks zdawała się świadoma tego paradoksu, dając swojej autobiografii tytuł *Quiet Strenght*[3], który rzuca wyzwanie wielu

przyjmowanym przez nas z góry założeniom. Dlaczego bycie cichym i spokojnym nie może być siłą? I co jeszcze pozytywnego może wynikać z bycia cichym i spokojnym, na co sami nigdy byśmy nie wpadli?

Nasze życie kształtowane jest w równej mierze przez naszą osobowość, co przez naszą płeć czy rasę. Najważniejszym zaś aspektem osobowości – „północną i południową stroną temperamentu", jak ujął to jeden z naukowców – jest to, w jakim przedziale na skali introwersja-ekstrawersja się lokujemy. Nasze położenie na tym spektrum ma wpływ na to, w jaki sposób wybieramy sobie przyjaciół i partnerów życiowych, zachowujemy się w trakcie rozmowy, rozwiązujemy problemy czy okazujemy uczucia. Oddziałuje ono na to, jaki rodzaj kariery zawodowej wybieramy oraz czy w wybranym zawodzie odniesiemy sukces, czy nie. Decyduje o tym, czy uprawiamy ćwiczenia fizyczne, zdradzamy naszych małżonków, potrafimy dobrze funkcjonować bez snu, uczymy się na własnych błędach, ryzykujemy, grając na giełdzie, posiadamy umiejętność odraczania nagrody, jesteśmy dobrymi liderami oraz czy często zadajemy pytanie „A co, gdyby tak...[4] Znajduje swoje odzwierciedlenie w sieci neuronowej naszych mózgów, w neuroprzekaźnikach, a także w najodleglejszych zakamarkach naszego układu nerwowego. Współcześnie introwersja i ekstrawersja to dwie z najczęściej badanych i dyskutowanych kwestii psychologii osobowości, którymi interesują się i zajmują setki naukowców.

Z pomocą najnowszych technologii badacze ci dokonują dziś ekscytujących odkryć, choć oczywiście stanowią oni jedynie jeden z elementów długiej i barwnej tradycji naukowej. Poeci i filozofowie snują rozważania na temat introwertyków i ekstrawertyków od niepamiętnych czasów. Przedstawiciele obu tych typów psychologicznych pojawiają się w Biblii oraz w pismach greckich i rzymskich lekarzy, a niektórzy psychologowie ewolucyjni twierdzą, że historia owych typów sięga jeszcze znacznie dalej w przeszłość: w królestwie zwierząt, jak zobaczymy, także występują „introwertycy" i „ekstrawertycy" – od muszki owocowej przez słonecznicę pstrą[5] do rezusa. Podobnie jak w przypadku innych komplementarnych par przeciwieństw – rodzaj męski/rodzaj żeński, Wschód/Zachód, liberalny/konserwatywny – gdyby nie owe dwa typy

osobowości, ludzkość dysponowałaby całkowicie odmiennym, z pewnością znacznie zubożonym potencjałem.

Weźmy wzajemne relacje między Rosą Parks a Martinem Lutherem Kingiem Jr. – gdyby powszechnie znany, znakomity czarny orator odmówił ustąpienia miejsca w autobusie białemu, nie wywołałoby to takiego samego efektu, co podobne zachowanie nieznanej nikomu, skromnej kobiety, która w określonej sytuacji odczuła potrzebę energicznego protestu, mimo że normalnie była osobą cichą i małomówną. Z kolei Rosa Parks nie zdołałaby porwać za sobą tłumu, gdyby spróbowała wejść na mównicę i zaczęła opowiadać o tym, co jest jej największym marzeniem (I *have a dream that...).* Korzystając z pomocy i wsparcia Kinga, Parks wcale nie musiała jednak tego robić.

A mimo to współcześnie przywiązujemy zaskakująco niewielkie znaczenie do kwestii zróżnicowania ludzkich typów osobowościowych. Zewsząd słyszymy, że aby odnieść sukces, trzeba być pewnym siebie i przebojowym, żeby być szczęśliwym, trzeba być towarzyskim i łatwo nawiązywać nowe znajomości. Postrzegamy siebie jako naród ekstrawertyków

– co oznacza, że tracimy z oczu to, kim naprawdę jesteśmy. Tymczasem

– w zależności od tego, jakie wyniki badań weźmiemy do ręki – okazuje się, że od jednej trzeciej do jednej drugiej wszystkich Amerykanów jest introwertykami – innymi słowy introwertykiem jest jedna na dwie lub jedna na trzy spośród wszystkich znanych ci osób. (Biorąc pod uwagę fakt, że Amerykanie należą do najbardziej ekstrawertycznych narodów, liczba introwertyków w innych częściach świata musi być co najmniej tak samo wysoka). Jeśli przypadkiem sam nie jesteś introwertykiem, to z pewnością jednego z nich wychowujesz, masz za podwładnego, poślubiłeś lub uważasz za swojego przyjaciela.

Jeśli ta statystyka cię zaskakuje, dzieje się tak zapewne dlatego, że wiele osób udaje, że jest ekstrawertykami. Zakamuflowani introwertycy pozostają niezauważeni na placach zabaw, w szkolnych szatniach i na korytarzach wielkich firm korporacyjnej Ameryki. Niektórzy z nich okłamują nawet samych siebie, nim w końcu jakieś znaczące zdarzenie w ich życiu – zwolnienie z pracy, opustoszałe rodzinne gniazdo, spadek, który uwalnia ich od codziennych trosk i pozwala spędzać czas w sposób, w jaki mają ochotę – nie wstrząśnie nimi, skłaniając do konfrontacji ze swoją

prawdziwą naturą. Spróbuj choćby oględnie poruszyć główny temat omawiany w tej książce w gronie przyjaciół czy znajomych, a przekonasz się, że często za introwertyków mają się osoby, których nigdy byś o to nie podejrzewał.

To, że tak wielu introwertyków ukrywa się nawet przed samym sobą, nie jest pozbawione sensu. Żyjemy w świecie, w którym dominuje system wartości, który ja nazywam Ideałem Ekstrawertyka – oparty na wszechobecnej wierze w to, że osobą idealną jest osobnik niezwykle towarzyski i otwarty, typ samca/samicy alfa, który znakomicie daje sobie radę w sytuacjach, w których to właśnie on znajduje się w centrum uwagi. Archetypowy ekstrawertyk woli działać niż się zastanawiać, podejmować ryzyko niż rozważać wszystkie za i przeciw, mieć pewność niż wątpliwości. Preferuje szybkie decyzje, nawet za cenę popełnienia błędu. Dobrze radzi sobie w pracy w zespole oraz czuje się swobodnie w towarzystwie innych, łatwo nawiązując kontakty towarzyskie. W naszym świecie często wydaje nam się, że cenimy indywidualność, gdy tymczasem nazbyt często podziwiamy i wysławiamy tylko jeden jej rodzaj, mianowicie ten, który demonstrują pewne siebie osoby, które „idą na całość". Oczywiście nie mamy nic przeciwko temu, by wyjątkowo uzdolnieni samotnicy, zakładający w swoich garażach firmy internetowe, reprezentowali taki czy inny typ osobowości. Oni są tu jednak raczej wyjątkiem, a nie regułą, a nasze tolerancyjne podejście obejmuje w zasadzie jedynie tych z nich, którzy już stali się bajecznie bogaci lub mają wszelkie zadatki na zrobienie wielkich pieniędzy.

Introwersja – a także jej kuzyni: wrażliwość, poważny stosunek do rzeczywistości czy nieśmiałość – uchodzi dziś za coś w rodzaju cechy osobowości drugiej kategorii, która rozczarowuje, a nawet uważana jest już niemal za patologię. Sytuacja introwertyków żyjących w świecie zdominowanym przez Ideał Ekstrawertyka przypomina sytuację kobiet żyjących w świecie zdominowanym przez mężczyzn – z góry stoją oni na straconej pozycji z powodu pewnej cechy, która stanowi podstawowy wyznacznik tego, kim oni są. Choć ekstrawersja jako taka jest niezwykle atrakcyjnym typem osobowości, my czynimy z niej jedyny, powszechnie obowiązujący standard, do którego przestrzegania czuje się zobligowana większość z nas.

Fakt istnienia Ideału Ekstrawertyka został udokumentowany przez wielu naukowców, choć prowadzone przez nich badania nigdy nie dotyczyły

wyłącznie kwestii, której można by nadać taką właśnie nazwę. Osoby, które dużo i chętnie mówią, na przykład, oceniane są przez nas jako inteligentniejsze, milsze i bardziej interesujące, a także takie, z którymi chętniej się zaprzyjaźniamy. Znaczenie ma przy tym zarówno częstość, jak i szybkość mówienia: osoby, które mówią szybko, uznajemy za bardziej kompetentne i sympatyczne niż te, które mówią powoli. Ta sama dynamika przejawia się także w grupach, w których, zgodnie z wynikami badań, osoby wygadane uchodzą za inteligentniejsze od milczących – mimo że między gadatliwością danej osoby a ilością dobrych pomysłów, jakie może ona zaproponować, nie ma absolutnie żadnego związku. Już nawet samo słowo *introwertyk* stało się określeniem stygmatyzującym – z nieformalnych badań przeprowadzonych przez psychologa Lauriego Helgoe'a wynika, że opisując swój własny wygląd, introwertycy używają pozytywnych określeń („zielononiebieskie oczy", „egzotyczny wygląd", „ładnie zarysowane kości policzkowe"), podczas gdy poproszeni o opisanie wyglądu typowego introwertyka posługują się neutralnymi lub wręcz negatywnymi określeniami („niezgrabny", „bezbarwna cera", „trądzik").

Przyjmując w tak bezrefleksyjny sposób Ideał Ekstrawertyka, popełniamy jednak poważny błąd. Niektóre z największych idei ludzkości, inspiracje do stworzenia najwybitniejszych dzieł sztuki czy dokonania epokowych wynalazków – od teorii ewolucji przez „Słoneczniki" van Gogha do komputera osobistego – zrodziły się w umysłach cichych, spokojnych, mających skłonność do zadumy i refleksyjnych osób, które potrafiły w twórczy sposób wykorzystać potencjał swojego niezwykle bogatego, kryjącego w sobie prawdziwe skarby świata wewnętrznego. Gdyby nie introwertycy, świat byłby uboższy o:

prawo powszechnego ciążenia
teorię względności
wiersz *Drugie przyjście* WB. Yeatsa
nokturny Chopina
W poszukiwaniu straconego czasu Prousta
Piotrusia Pana
Rok 1984 i *Folwark zwierzęcy* Orwella

Kota Prota Charliego Browna[6]
Listę Schindlera, E.T. i *Bliskie spotkania trzeciego stopnia*
Google'a
Harry'ego Pottera[7]

Jak napisał dziennikarz i eseista naukowy Winifred Gallagher: „Wspaniała umiejętność polegająca na zatrzymaniu się i zastanowieniu nad istotą i sensem docierających do nas bodźców zamiast natychmiastowego i bezrefleksyjnego poddawania się ich wpływowi od zawsze leży u podstaw największych intelektualnych i artystycznych dokonań ludzkości. Ani *E= mc2,* ani *Raj utracony* nie zostały wykoncypowane na poczekaniu, między jednym a drugim drinkiem, przez jakiegoś zapalonego imprezowicza". Nawet w na pozór mniej introwertycznych rodzajach aktywności, takich jak finanse, polityka czy aktywizm społeczny, szereg najpoważniejszych osiągnięć oraz największy postęp zawdzięczamy introwertykom. W naszej książce zobaczymy, jak postacie takie jak Eleanor Roosevelt, Al Gore, Warren Buffett, Gandhi – a także Rosa Parks – dokonały tego, czego dokonały, nie pomimo, lecz dlatego, że były introwertykami.

Owszem, jak pokażemy to w naszej książce, wiele z najważniejszych instytucji współczesnego świata zostało stworzonych głównie z myślą o tych, którzy lubią angażować się w projekty grupowe oraz którym odpowiada wysoki poziom wszelkiego rodzaju zewnętrznej stymulacji. W naszych szkołach ławki w klasach coraz częściej zestawia się ze sobą, ustawiając je w rzędach tworzących „podkowę", co sprzyja uczeniu się w grupie, a badania wskazują na to, że ogromna większość nauczycieli przeświadczona jest o tym, że idealny uczeń jest ekstrawertykiem. Oglądamy programy telewizyjne, których bohaterowie nie są „zwyczajnymi dzieciakami z sąsiedztwa", takimi jak niezwykle popularni przed laty Cindy Brady[8] czy Beaver Cleaver[9], lecz gwiazdami pop lub moderatorami nadawanych w Internecie programów, w rodzaju Hannah Montany czy Carly Shay, bohaterki serialu *iCarly.* Nawet Sid the Science Kid[10], tytułowy bohater sponsorowanego przez PBS[11] animowanego komputerowo serialu, mający być wzorem do naśladowania dla dzieci w wieku przedszkolnym, każdego dnia w drodze do przedszkola wykonuje zaimprowizowany taniec

wraz z grupą swoich kolegów i koleżanek („No i jak? Nieźle się ruszam, co? Jestem gwiazdą rocka!”)

Jako dorośli, wielu z nas pracuje dla organizacji i firm, które domagają się od nas pracy w zespołach, w przestrzeni biurowej pozbawionej ścian działowych, dla przełożonych, którzy nade wszystko cenią u swoich podwładnych „umiejętność łatwego nawiązywania kontaktów z innymi” (tzw. *people skills).* Aby awansować na kolejne szczeble naszej kariery zawodowej, oczekuje się od nas, że będziemy nieustannie bez żadnego skrępowania promować samych siebie i chwalić się naszymi dotychczasowymi osiągnięciami. Naukowcy, którym udaje się zdobywać fundusze na finansowanie swoich badań, to często osobnicy bardzo, a czasami wręcz nazbyt pewni siebie. Artyści, których dzieła zdobią ściany muzeów sztuki współczesnej, przybierają dumne i wyzywające pozy na uroczystościach z okazji otwarcia prestiżowych galerii. Pisarze, których książki są wydawane – niegdyś uchodzący za ludzi prowadzących raczej samotniczy tryb życia – dziś muszą sprostać wymaganiom rzeszy dziennikarzy i publicystów, przekonując ich, że nadają się do tego, by przeprowadzić z nimi wywiad lub zaprosić ich do któregoś z popularnych talk-shows. (Książce, którą właśnie czytasz, drogi czytelniku, nigdy nie udałoby się zaistnieć, gdybym nie przekonała mojego wydawcy, że jestem na tyle dobrym pseudo-ekstrawertykiem, żeby być w stanie skutecznie ją wypromować).

Jeśli jesteś introwertykiem, wiesz również, że negatywne, dyskryminacyjne nastawienie otoczenia do osób cichych i spokojnych może być dla tych ostatnich powodem głębokiego psychicznego stresu. Będąc dzieckiem, być może zdarzyło ci się podsłuchać rozmowę rodziców, którzy narzekali na to, że jesteś zanadto nieśmiały. („Może tak wziąłbyś przykład z braci Kennedych?” – powtarzali często pozostający pod przemożnym urokiem Camelotu[12] rodzice swojemu synowi, z którym po latach miałam okazję przeprowadzić interesującą rozmowę). Lub też w szkole słyszałeś namowy i zachęty do tego, byś „bardziej się otworzył” czy też „wyszedł ze swojej skorupy” – to osławione wyrażenie całkowicie nie uwzględnia powszechnie znanego faktu, że pewne zwierzęta w sposób całkowicie naturalny osłaniają się takim czym innym rodzajem pancerza, który nieustannie na sobie noszą, i że niektórzy ludzie postępują dokładnie w ten sam sposób. „Wszystkie te komentarze, jakie tak często słyszałem w dzieciństwie, że jestem leniwy, niemądry, powolny, nudny, wciąż jeszcze

dźwięczą mi w uszach – napisał jeden z internautów w e-mailu zamieszczonym na forum internetowym pod wymowną nazwą Introvert Retreat[13]. – Zanim w końcu wydoroślałem na tyle, by zorientować się, że po prostu jestem introwertykiem, byłem święcie przekonany, że od urodzenia coś jest ze mną nie w porządku. Przekonanie to tak bardzo zrosło się ze mną, że nawet dziś miewam jeszcze czasami pewne wątpliwości, od których nie potrafię się całkowicie uwolnić".

Teraz, kiedy jesteś już osobą dorosłą, być może wciąż jeszcze dopada cię czasami poczucie winy, na przykład wtedy, gdy rezygnujesz z zaproszenia na kolację i zamiast tego decydujesz się poczytać sobie dobrą książkę. Być może masz w zwyczaju chodzić do kawiarni i restauracji samemu lub nie masz ochoty znosić współczujących lub pogardliwych spojrzeń towarzyszy przy stole. Może też zewsząd słyszysz, że „za dużo się nad wszystkim zastanawiasz" – którego to wyrażenia używa się często w formie wyrzutu wobec osób cichych, spokojnych i skłonnych do refleksji.

Oczywiście istnieje jeszcze inne słowo na określenie tego rodzaju osób: myśliciele.

Przekonałam się na podstawie bezpośrednich obserwacji, jak trudno jest introwertykom dokonać bilansu i właściwej oceny swoich własnych talentów, a także jak wielkie korzyści wynikają dla nich z tego, że w końcu im się to uda. Przez ponad dziesięć lat prowadziłam szkolenia w zakresie umiejętności prowadzenia negocjacji dla osób reprezentujących różne zawody i grupy społeczne – radców prawnych, studentów uniwersytetów, menedżerów funduszy hedgingowych i par małżeńskich. Oczywiście szkolenia te dotyczyły jedynie podstawowych umiejętności – tego, w jaki sposób przygotować się do negocjacji, w jakim momencie wystąpić z ofertą początkową oraz co zrobić, kiedy druga strona „przyprze nas do muru". Poza tym pomagałam także swoim klientom odkrywać ich naturalny typ osobowości oraz maksymalnie wykorzystać związane z tym możliwości.

Moją pierwszą klientką była młoda kobieta o imieniu Laura. Choć pracowała na Wall Street jako prawnik, była osobą cichą i nieco rozmarzoną, nie lubiła być w centrum uwagi i unikała wszelkiej agresji.

Jakoś udało jej się skończyć trudne i wymagające studia w Harvard Law School – uczelni, w której zajęcia prowadzi się w olbrzymich salach wykładowych, przypominających rzymskie amfiteatry przeznaczone do walk gladiatorów, i gdzie pewnego razu tak bardzo się zdenerwowała, że zwymiotowała w drodze na zajęcia. Teraz, kiedy znalazła się w świecie realnym, nie była pewna, czy jest w stanie reprezentować interesy swoich klientów z taką mocą i skutecznością, jakiej się po niej spodziewali.

Przez pierwsze trzy lata pracy na Wall Street Laura zajmowała się tak drobnymi sprawami, że nigdy tak naprawdę nie miała okazji, by się o tym przekonać. Któregoś dnia jednak starszy stażem i bardziej doświadczony prawnik, z którym pracowała, wyjechał na urlop, składając na jej barki obowiązek poprowadzenia ważnych negocjacji. Klientem była jedna z południowoamerykańskich firm przemysłowych, która miała kłopoty z terminową spłatą kredytu bankowego i w związku z tym liczyła na renegocjacje jego warunków; po drugiej stronie stołu negocjacyjnego zasiadali przedstawiciele konsorcjum bankowego, które udzieliło kredytu.

W tej sytuacji Laura najchętniej schowałaby się pod stół, wiedziała już jednak, w jaki sposób radzić sobie z tego rodzaju atakami paniki. Odważnie, choć nieco niepewnie, zajęła miejsce w fotelu przewodniczącego pomiędzy dwojgiem swoich klientów, głównym radcą prawnym firmy z jednej oraz jej dyrektorem finansowym z drugiej strony. Tak się złożyło, że byli to ulubieni klienci Laury: mili i uprzejmi, nigdy nie podnoszący głosu ludzie, jakże różni od tych wszystkich nachalnych i pewnych siebie facetów, w typie „panów i władców tego świata", których zwykle reprezentowało jej biuro. Laurze zdarzyło się nawet zabrać kiedyś radcę prawnego na mecz Jankesów[14], a pani dyrektor pomóc przy zakupie torebki dla jej siostry. Teraz jednak tego rodzaju sympatyczne, intymne eskapady – dokładnie taki rodzaj kontaktów towarzyskich, jaki najbardziej jej odpowiadał – wydawały się jej czymś niezwykle odległym i wręcz nierealnym. Po drugiej stronie stołu siedziało bowiem dziewięciu niezadowolonych i zasępionych bankierów, w szytych na miarę, eleganckich garniturach i drogich butach, którym towarzyszyła ich prawniczka, duża kobieta o mocno zarysowanej szczęce, robiąca wrażenie osoby niezwykle silnej i pewnej siebie. Na wstępie prawniczka strony przeciwnej wygłosiła stanowczą przemowę, której główna myśl sprowadzała się do tego, że klienci Laury będą mogli mówić o szczęściu,

jeśli po prostu zaakceptują warunki zaproponowane im przez konsorcjum bankowe. Była to, jak oświadczyła, niezwykle wspaniałomyślna oferta.

Wszyscy czekali na reakcję Laury, tej jednak nic zupełnie nie przychodziło do głowy. Tak więc po prostu siedziała i milczała, mrugając nerwowo oczami. Spojrzenia wszystkich osób po drugiej stronie stołu skierowane były na nią, a jej klienci zaczęli niespokojnie wiercić się w fotelach. W głowie Laury kotłowały się aż nazbyt dobrze znane jej myśli: *Jestem za cicha i za spokojna jak na ten rodzaj pracy, nazbyt nieśmiała, za dużo o wszystkim myślę i nad wszystkim się zastanawiam.* Zaczęła wyobrażać sobie osobę, która znacznie bardziej od niej nadawałaby się do tego, by stawić czoło stojącemu przed nią wyzwaniu: kogoś śmiałego, wygadanego, gotowego w odpowiedniej chwili uderzyć pięścią w stół. W szkole średniej taką osobę, w odróżnieniu od Laury, określono by mianem „otwartej i dynamicznej" – co jest największym komplementem dla każdego ucznia i uczennicy, znacznie większym niż „ładna" w odniesieniu do dziewczyny i „wysportowany" w odniesieniu do chłopaka. Laura obiecała sobie, że zrobi coś, cokolwiek, żeby tylko wyjść jakoś z twarzą z całego tego zamieszania, po czym następnego dnia natychmiast poszuka sobie nowej pracy.

Potem jednak przypomniała sobie to, co tak często jej powtarzałam: „Laura, jesteś introwertyczką i jako taka dysponujesz wyjątkowymi zdolnościami negocjacyjnymi – są one może mniej spektakularne, ale nie mniej potężne i skuteczne. Jesteś lepiej przygotowana niż ktokolwiek inny. Masz delikatny i spokojny, lecz jednocześnie stanowczy sposób mówienia. Prawie nigdy nie wypowiadasz niczego nieprzemyślanego. Choć masz łagodną naturę, potrafisz zająć silne, a nawet rygorystyczne stanowisko, jeśli tylko uznasz to za całkowicie rozsądne i wskazane. A poza tym masz skłonność do częstego stawiania pytań oraz uważnego wsłuchiwania się w udzielane odpowiedzi, co, bez względu na rodzaj twojej osobowości, jest zawsze niezmiernie przydatne w trakcie prowadzenia trudnych negocjacji".

Tak więc w końcu Laura przystąpiła do działania w sposób, który był dla niej całkowicie naturalny.

– Zróbmy jeden krok do tyłu – zaproponowała. – Na podstawie jakich danych opierają państwo swoje wyliczenia?

– A co, gdybyśmy tak system spłaty kredytu ustalili w taki sposób? Czy sądzą państwo, że byłoby to do zaakceptowania?

– Może w takim razie w ten sposób?

– Czy da się to zrobić w jakiś inny sposób?

Początkowo zadawane przez nią pytania miały charakter ostrożny i badawczy. Później, w miarę postępu negocjacji, Laura nabrała pewności siebie i zadawała pytania z coraz większą energią i przekonaniem, demonstrując stronie przeciwnej, że sumiennie „odrobiła lekcje" i nie zamierza ustępować w obliczu twardych faktów. Z drugiej jednak strony cały czas pozostawała wierna swojemu własnemu stylowi prowadzenia dyskusji, ani razu nie podnosząc głosu oraz cały czas doskonale panując nad sobą. Za każdym razem, kiedy bankierzy wysuwali stanowcze żądania, pozornie całkowicie nie podlegające dyskusji, Laura starała się reagować na nie w sposób konstruktywny. „Uważają państwo, że to jedyna możliwość, jaka nam pozostaje? A może spojrzelibyśmy na to z innej strony?"

W końcu stawiane przez Laurę stronie przeciwnej proste pytania wpłynęły na radykalną zmianę atmosfery panującej przy stole, dokładnie tak, jak pisze się o tym w podręcznikach na temat sztuki prowadzenia negocjacji. Bankierzy zrezygnowali z wygłaszania napuszonych peror i negocjowania z pozycji siły, do konfrontacji z czym Laura kompletnie się nie nadawała, i przystąpili do prowadzenia z nią normalnej, konstruktywnej rozmowy.

Mimo dłuższej dyskusji wciąż nie udawało się dojść do porozumienia. W pewnej chwili jeden z bankierów ponownie się zaperzył, rzucił trzymane w dłoni papiery na stół, po czym szybkim krokiem wyszedł z pokoju. Laura całkowicie zignorowała jego demonstracyjne zachowanie, głównie dlatego, że nie miała pojęcia, co innego mogłaby właściwie w takiej sytuacji zrobić. Później ktoś powiedział jej, że w tym przełomowym momencie negocjacji zastosowała taktykę zwaną czasami „negocjacyjnym jujitsu"; ona jednak wiedziała tylko tyle, że zrobiła po prostu coś, czego nauczyła się sama w sposób całkowicie naturalny, jako cicha i spokojna osoba, która musi dawać sobie jakoś radę w tym rozkrzyczanym i rozhisteryzowanym świecie.

Ostatecznie obie strony zawarły ugodę. Bankierzy opuścili budynek, w którym znajdowało się biuro Laury, ulubieni klienci tej ostatniej udali się na lotnisko, a sama Laura poszła do domu, gdzie, zwinięta w kłębek na kanapie, z książką w ręku, starała się zapomnieć o stresie, jaki przyniósł jej mijający dzień.

Już jednak następnego dnia rano przedstawiciel prawny konsorcjum bankowego – w osobie owej energicznej kobiety o wydatnej szczęce – zadzwonił do Laury z ofertą pracy. „Jeszcze nigdy nie spotkałam nikogo, kto byłby tak miły i jednocześnie tak twardy w prowadzeniu negocjacji, co pani", powiedziała. Dzień później do Laury zadzwonił przewodniczący konsorcjum bankowego z pytaniem, czy jej biuro zechciałoby w przyszłości reprezentować jego firmę. „Potrzeba nam kogoś takiego jak pani, kto pomoże nam zawierać korzystne transakcje, nie wysuwając przy tym w trakcie negocjacji swojego własnego ego na pierwszy plan", oświadczył.

Pozostając wierna swojemu własnemu, delikatnemu i spokojnemu sposobowi radzenia sobie z problemami, Laura doprowadziła do tego, że jej biuro otrzymało ofertę współpracy z nową, dużą firmą, a ona sama dostała intratną propozycję pracy. Przemawianie podniesionym głosem i uderzanie pięścią w stół okazały się całkowicie niepotrzebne.

Dziś Laura rozumie, że introwersja jest nieodłącznym aspektem jej osobowości, tego, kim jest ona naprawdę, i nie stara się zmieniać swojej spokojnej i refleksyjnej natury. W jej głowie coraz rzadziej pojawia się dręcząca myśl, że jest za cicha, za spokojna i nazbyt nieśmiała. Laura wie, że kiedy zajdzie taka potrzeba, da sobie radę i będzie konkurować z innymi jak równy z równym.

Co dokładnie mam na myśli, mówiąc, że Laura jest *introwertyczką?* Kiedy zaczynałam pisać tę książkę, pierwszą rzeczą, jaką chciałam ustalić, było to, w jaki sposób naukowcy definiują introwersję i ekstrawersję. Wiedziałam, że w 1921 roku wybitny psycholog Carl Gustav Jung opublikował epokowe dzieło zatytułowane *Typy psychologiczne,* za sprawą którego spopularyzował pojęcia *introwertyk* i *ekstrawertyk,* odnoszące się do przedstawicieli dwóch głównych typów osobowości. Introwertycy zorientowani są głównie na swój wewnętrzny świat myśli i uczuć, mówi Jung, tymczasem ekstrawertycy na świat zewnętrzny, ludzi i wszelkiego rodzaju aktywność. Introwertycy koncentrują się na sensie i znaczeniu rozgrywających się wokół nich zdarzeń, podczas gdy ekstrawertycy starają się sami aktywnie uczestniczyć w owych zdarzeniach. Introwertycy „ładują swoje akumulatory" w samotności, ekstrawertycy potrzebują

„doładowania”, kiedy zbyt rzadko przebywają wśród ludzi. Jeśli kiedykolwiek zrobiłeś sobie test osobowości Myers-Briggs[15] (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI), który opiera się na koncepcjach wypracowanych przez Junga oraz jest stosowany przez większość amerykańskich uniwersytetów, a także 100 największych firm według rankingu magazynu „Forbes”, to owe idee i związane z nimi terminy zapewne nie są ci obce.

Co jednak mają na ten temat do powiedzenia współcześni badacze? Szybko odkryłam, że nie istnieje jedna powszechnie uznawana za obowiązującą definicja introwersji i ekstrawersji; że nie są to kategorie jasno i jednolicie określone, tak jak np. „blondyn” czy „pełnoletni”, co do których wszyscy są zgodni, kogo można do nich przyporządkować, a kogo nie. Na przykład psychologowie osobowości będący zwolennikami pięcioczynnikowego modelu osobowości, tzw. Wielkiej Piątki *(Big Five),* definiując typ introwertyczny, nie mówią o bogatym życiu wewnętrznym, lecz o braku takich cech, jak asertywność i towarzyskość. Istnieje niemal tyle samo definicji *introwersji* i *ekstrawersji,* co badaczy zajmujących się psychologią osobowości, którzy mnóstwo czasu przeznaczają na spory i dyskusje na temat tego, która z definicji jest najbardziej trafna i dlaczego. Niektórzy sądzą, że koncepcje Junga są już dziś przestarzałe; inni są święcie przekonani, że tylko Jung ma rację.

Mimo różnic i kontrowersji współcześni psychologowie na ogół zgadzają się jednak ze sobą co do szeregu kluczowych kwestii: na przykład że introwertyków i ekstrawertyków różni poziom zewnętrznej stymulacji, jaka jest im potrzebna do dobrego funkcjonowania. Introwertycy czują się „dobrze”, kiedy poziom zewnętrznej stymulacji jest niższy, na przykład sącząc dobre wino w towarzystwie bliskiego przyjaciela, rozwiązując krzyżówkę albo czytając książkę. Z kolei ekstrawertycy lubią, kiedy „sporo się dzieje”, kiedy poznają nowych ludzi, ostro jeżdżą na nartach lub słuchają głośnej muzyki. „Inni ludzie wywołują w nas silne emocje – mówi psycholog osobowości David Winter, wyjaśniając, dlaczego typowy introwertyk woli w czasie wakacji poleżeć na plaży i poczytać książkę zamiast pływać na jachcie, na którym odbywa się nieustające party. – Mogą wzbudzać w nas obawy, strach, chęć ucieczki lub miłość. Sto osób to znacznie silniejsza stymulacja w porównaniu ze stoma książkami czy stoma ziarnkami piasku”.

Wielu psychologów zgadza się co do tego, że introwertycy i ekstrawertycy wykazują odmienny stosunek do pracy. Ekstrawertycy mają tendencję do niezwłocznego zabierania się za wykonywanie powierzonych im zadań. Podejmują szybkie (i czasami nieprzemyślane) decyzje, dobrze radzą sobie z pracą wielozadaniową *(multitasking),* często również podejmują ryzyko. Lubią „dreszczyk emocji" związany z podejmowaniem wyzwań i zdobywaniem gratyfikacji, takiej jak pieniądze czy wyższa pozycja zawodowa.

Z kolei introwertycy często pracują wolniej i z większym namysłem. Zwykle skupiają się na jednym zadaniu i potrafią wykazywać się niezwykłym stopniem koncentracji. Na ogół są niezbyt wrażliwi na takie pokusy, jak bogactwo czy sława.

Nasza osobowość wpływa również na sposób naszego zachowania w towarzystwie innych ludzi. Ekstrawertycy to osoby, które rozkręcą atmosferę na twoim przyjęciu i będą głośno zaśmiewać się z twoich dowcipów. Zazwyczaj są asertywni, dominujący i bardzo towarzyscy. Ekstrawertycy myślą na głos i na stojąco; wolą mówić niż słuchać, rzadko kiedy brakuje im słów. Ponieważ dużo mówią, czasami zdarza się, że wymknie im się coś, czego wcale nie zamierzali powiedzieć. Dobrze czują się w sytuacjach konfliktowych, źle w samotności.

Tymczasem introwertycy mogą być osobami towarzyskimi, które początkowo dobrze czują się na przyjęciach i spotkaniach biznesowych, po pewnym czasie odczuwają jednak silną potrzebę powrotu do domu i założenia wygodnych kapci. Wolą prowadzić życie towarzyskie wyłącznie z najbliższymi przyjaciółmi, kolegami z pracy i członkami rodziny. Częściej słuchają niż mówią, zastanawiają się, zanim cokolwiek powiedzą, często też mają wrażenie, że lepiej wyraziliby się na piśmie niż w rozmowie. Mają tendencję do unikania konfliktów. Wielu z nich nie znosi „rozmów o niczym", za to bardzo lubi głębokie dyskusje.

Kilka słów o tym, kim introwertycy nie są: Słowo *introwertyk* nie jest synonimem odludka czy mizantropa. Oczywiście introwertyk może być i jednym, i drugim, jednak większość introwertyków jest osobami bardzo przyjaźnie nastawionymi do innych. Jeden z najbardziej przyjaznych człowiekowi zwrotów w języku angielskim – *„Only connect!"*[16] – wymyślił niewątpliwy introwertyk E. M. Forster, zamieszczając go w powieści, która

poświęcona jest zbadaniu kwestii tego, w jaki sposób człowiek może osiągnąć „miłość najwyższego stopnia".

Introwertycy niekoniecznie są także nieśmiali. Nieśmiałość to lęk przed dezaprobatą lub upokorzeniem ze strony otoczenia, podczas gdy introwersja związana jest z preferencją takiego środowiska, w którym poziom zewnętrznej stymulacji nie jest zbyt wysoki. Nieśmiałość jest zawsze czymś kłopotliwym i przykrym, podczas gdy introwersja nie. Jednym z powodów, dla których ludzie mylą ze sobą oba te pojęcia, jest to, że czasami ich zakresy pokrywają się ze sobą (choć psychologowie wciąż debatują nad tym, do jakiego stopnia). Niektórzy psychologowie umieszczają schematycznie te dwie tendencje odpowiednio na osi pionowej i poziomej, przy czym spektrum introwertyczny-ekstrawertyczny rozciąga się na osi poziomej, a spektrum nieśmiały-zrównoważony na osi pionowej. Model ten pozwala wyróżnić cztery różne kwadraty odpowiadające czterem typom osobowości: spokojny ekstrawertyk, lękliwy (lub impulsywny) ekstrawertyk, spokojny introwertyk i lękliwy introwertyk. Innymi słowy, możesz być nieśmiałym ekstrawertykiem, jak np. Barbra Streisand, która ma niezwykle silną i dynamiczną osobowość, a jednocześnie cierpi na paraliżujące uczucie tremy przed występami; lub śmiałym introwertykiem, jak np. Bill Gates, który podobno jest raczej typem samotnika, choć z drugiej strony człowiekiem, który zupełnie nie przejmuje się opiniami innych.

Oczywiście możesz także być zarówno nieśmiały, jak i introwertyczny: T. S. Eliot znany był z nieśmiałości i dbałości o ochronę prywatności; w poemacie *Ziemia jałowa* napisał: „Pokażę ci strach w garstce popiołu"[17]. Wiele nieśmiałych osób zwraca się ku swemu wnętrzu, częściowo w poszukiwaniu schronienia przed zbyt nachalnym światem zewnętrznym, który ich niepokoi i irytuje. Z kolei wielu introwertyków jest nieśmiałych częściowo dlatego, że często słyszą, iż ich wrodzona tendencja do refleksji nie jest czymś mile widzianym, a częściowo dlatego, że ich predyspozycje natury fizjologicznej, jak zobaczymy, skłaniają ich do unikania przebywania w środowisku o wysokim stopniu stymulacji zewnętrznej.

Jednak pomimo wszelkich różnic nieśmiałość i introwersja są do siebie podobne pod pewnym istotnym względem. Stan umysłu nieśmiałego ekstrawertyka, siedzącego spokojnie na spotkaniu biznesowym, może w zasadniczy sposób różnić od stanu umysłu spokojnego introwertyka –

człowiek nieśmiały boi się zabrać głos, podczas gdy introwertyk znajduje się w sytuacji nadmiernej stymulacji zewnętrznej – jednak dla postronnego obserwatora jeden i drugi wydają się zachowywać identycznie. Fakt ten może pomóc przedstawicielom obu tych typów osobowości uzmysłowić sobie to, do jakiego stopnia nadmierna rewerencja, jaką okazujemy osobnikom alfa, nie pozwala nam dostrzegać rzeczy dobrych, pożytecznych i mądrych. Z wielu różnych powodów osoby nieśmiałe i introwertyczne mogą decydować się na wykonywanie rozmaitych zadań niejako na drugim planie – prowadzą badania, dokonują wynalazków czy też służą pomocą i wsparciem osobom śmiertelnie chorym – albo też pracują na kierowniczych stanowiskach i przewodzą innym w sposób pełen spokojnego i zrównoważonego profesjonalizmu. Choć nie odgrywają ról osobników alfa, stanowią niewątpliwie wzory ze wszech miar godne naśladowania.

Jeśli wciąż jeszcze nie jesteś pewien, gdzie na spektrum introwersja-ekstrawersja wypada twoje miejsce, możesz to ustalić, wykonując poniższy test. Na każde pytanie odpowiadaj „tak” lub „nie”, wybierając tę odpowiedź, która bardziej do ciebie pasuje[18].

1._ Wolę rozmowy w cztery oczy niż zajęcia grupowe.
2._ Często wolę wypowiadać się na piśmie.
3._ Dobrze czuję się w samotności.
4._Mniej niż moi rówieśnicy troszczę się o zdrowie, popularność i status społeczny.
5._ Nie lubię „rozmów o niczym”, za to z przyjemnością prowadzę głębokie dyskusje na interesujące mnie tematy.
6._ Wiele osób mówi mi, że potrafię dobrze słuchać.
7._ Nie lubię podejmować ryzyka.
8._ Lubię pracę, która całkowicie mnie pochłania i którą mogę wykonywać przez dłuższy czas bez przerwy.
9._ Wolę obchodzić urodziny w wąskim gronie, tylko z jednym lub dwoma bliskimi przyjaciółmi lub członkami najbliższej rodziny.

10._ Wiele osób twierdzi, że mam łagodny i miły głos.

11._ Zanim nie skończę powierzonej mi pracy, wolę nie demonstrować ani nie omawiać jej efektów z innymi.

12._ Nie lubię konfliktów.

13._ Najlepiej pracuje mi się w pojedynkę.

14._ Zwykle pomyślę, zanim cokolwiek powiem.

15._ Czuję się wyczerpany po spędzeniu dłuższego czasu poza domem w większym towarzystwie, nawet jeśli dobrze się wtedy bawiłem.

16._ Często nie odbieram telefonów, włączając automatyczną sekretarkę.

17._ Gdybym miał wybierać, wolałbym w czasie weekendu nie robić absolutnie nic niż mieć w planach zbyt wiele rzeczy do zrobienia.

18._ Nie lubię pracy wielozadaniowej.

19._ Potrafię łatwo się koncentrować.

20._ W szkole lub na uczelni wolę wykłady od seminariów.

Im więcej udzieliłeś odpowiedzi na „tak", tym większe prawdopodobieństwo, że jesteś introwertykiem. Jeśli uzyskałeś mniej więcej taką samą liczbę odpowiedzi na „tak" i na „nie", niewykluczone, że jesteś *ambiwertykiem* – owszem, w psychologii naprawdę istnieje takie określenie!

Nawet jednak kiedy na każde pytanie odpowiedziałeś jak introwertyk albo ekstrawertyk, to i tak nie znaczy to, że twoje zachowanie jest całkowicie przewidywalne w każdych okolicznościach. Nie możemy powiedzieć, że każdy introwertyk to mól książkowy, a każdy ekstrawertyk uwielbia szaleć na przyjęciach, tak samo jak nie możemy skonstatować, że każda kobieta jest z natury ugodowa, a każdego mężczyznę pasjonują jak najbardziej kontaktowe dyscypliny sportu takie jak boks. Jak trafnie ujął to Jung: „Stuprocentowi introwertycy i ekstrawertycy nie istnieją. Gdyby ktoś taki się urodził, zaraz by trafił do domu wariatów"[19].

Jest tak częściowo dlatego, że wszyscy jesteśmy niezwykle skomplikowanymi tworami, lecz także dlatego, że w rzeczywistości istnieje

tak wiele różnych rodzajów introwertyków i ekstrawertyków. Introwersja i ekstrawersja pozostają we wzajemnych relacjach z innymi cechami naszej osobowości oraz nabywanymi przez nas doświadczeniami, co w efekcie prowadzi do ogromnego zróżnicowania osobowościowego poszczególnych jednostek. Dlatego jeśli jesteś artystycznie uzdolnionym Amerykaninem, którego ojciec pragnie, żebyś spróbował swoich sił w szkolnej drużynie futbolu amerykańskiego, tak jak zrobili to twoi dwaj starsi, wiecznie szukający ze sobą zaczepki, wysportowani bracia, to jesteś diametralnie różnym typem introwertyka niż, powiedzmy, fińska bizneswoman, której ojciec jest latarnikiem. (Finowie, jak wiadomo, są wyjątkowo introwertycznym narodem. Fiński dowcip: „Po czym poznać, że Fin cię lubi? Po tym, że zamiast patrzeć na swoje buty, patrzy na twoje").

Wielu introwertyków jest także osobami o „wysokim stopniu wrażliwości" (hipersensytywnymi), co może brzmieć nieco poetycko, jest jednak technicznym określeniem stosowanym w psychologii. Jeśli jesteś takim właśnie typem, to zapewne bardziej niż osoba przeciętnie wrażliwa poczujesz się przyjemnie poruszony do głębi dźwiękami *Sonaty księżycowej* Beethovena, zapadającym w pamięć fragmentem jakiegoś wiersza lub czyimś wyjątkowo uprzejmym gestem. Silniej niż inni możesz również reagować negatywnie na wszelką przemoc i brzydotę, prawdopodobnie także jesteś osobą bardzo sumienną i skrupulatną. Kiedy byłeś dzieckiem, często słyszałeś zapewne, że jesteś „nieśmiały", do dziś zresztą czujesz podenerwowanie, poddając się ocenie innych, na przykład wygłaszając mowę lub będąc na pierwszej randce. Później zajmiemy się tym, dlaczego ten zbiór pozornie niemających ze sobą związku cech przynależy do jednej i tej samej osoby i dlaczego osoba ta jest często introwertykiem. (Nikt nie wie dokładnie, ilu introwertyków jest osobami nadwrażliwymi, wiemy jednak, że 70% osób nadwrażliwych to introwertycy i że pozostałe 30% z nich często zgłasza potrzebę „totalnego wyłączenia się i relaksu").

Cała ta złożoność problemu oznacza, że nie wszystko, co przeczytasz w tej książce, będzie odnosić się do ciebie, nawet jeśli uważasz się za 100-procentowego introwertyka. Poświęcimy w niej na przykład nieco czasu omówieniu kwestii nieśmiałości i nadwrażliwości, tymczasem może się okazać, że ty sam wcale nie jesteś ani nieśmiały, ani nadwrażliwy. Nie przejmuj się tym zbytnio, lecz postaraj się wykorzystać to, co odnosi się do twojej własnej osoby, do polepszenia swoich relacji z innymi.

Muszę jeszcze dodać, że w naszej książce nie będziemy starać się przywiązywać zbyt dużego znaczenia do definicji. Precyzyjne definiowanie pojęć i terminów jest niezwykle istotne z punktu widzenia naukowców, których badania polegają na dokładnym określeniu punktu, w którym kończy się zakres pojęcia introwersja, a zaczynają inne cechy osobowości, takie jak nieśmiałość. Tymczasem nas interesują przede wszystkim owoce tych badań. Współcześni psychologowie, wspomagani przez neurobiologów i tomografy komputerowe służące do badania mózgu, dokonują przełomowych odkryć, które diametralnie zmieniają nasz sposób postrzegania świata – i samych siebie. Próbują oni udzielać odpowiedzi na takie pytania jak: Dlaczego pewne osoby są takie gadatliwe, podczas gdy inne starannie ważą każde wypowiedziane przez siebie słowo? Dlaczego niektórzy całkowicie oddają się wykonywanej przez siebie pracy, a inni urządzają w swoim biurze przyjęcia urodzinowe? Dlaczego jedni czują się dobrze w kierowniczej roli, gdy inni nie chcą ani kierować innymi, ani być przez kogokolwiek kierowani? Czy introwertycy mogą być dobrymi liderami? Czy dominująca w naszej kulturze preferencja ekstrawersji jest zjawiskiem całkowicie naturalnym, czy też uwarunkowanym społecznie? Z perspektywy ewolucyjnej introwersja jako cecha osobowości musiała przetrwać do dzisiejszego dnia z jakiegoś powodu – a więc z jakiego? Jeśli jesteś introwertykiem, to czy powinieneś przeznaczać swoją energię głównie na całkowicie naturalne dla siebie działania, czy też powinieneś próbować przezwyciężać swojego ograniczenia, tak jak zrobiła to Laura w dniu, kiedy prowadziła ważne negocjacje?

Odpowiedzi na powyższe pytania mogą stanowić dla ciebie niemałe zaskoczenie.

Jeśli po przeczytaniu tej książki wyciągniesz dla siebie choćby jeden ważny i znaczący wniosek na przyszłość, to mam nadzieję, że będzie nim odkryte na nowo prawo do bycia sobą oraz związane z nim poczucie własnej wartości. O wielkiej sile tego rodzaju odkrycia, mającego moc przemiany całego twojego życia, mogę zaświadczyć ja sama. Pamiętasz tę moją pierwszą klientkę, o której opowiadałam, osobę, którą dla zachowania jej anonimowości nazwałam Laurą?

Otóż tak naprawdę to była moja własna historia. Moją pierwszą klientką byłam ja sama.

[1] Zgodnie z prawem biali zajmowali przednie rzędy siedzeń do tyłu autobusu, natomiast czarni – na odwrót – siadali od tyłu do przodu. Jeśli autobus był pełny, czarni musieli stać. A kiedy do pojazdu wsiadał biały i nie było wolnych miejsc, czarni musieli ustąpić mu miejsca na polecenie kierowcy i tym samym zwalniali cały rząd siedzeń dla białych, ponieważ przedstawiciele dwoch ras nie mogli siedzieć w tym samym rzędzie, poza przypadkami czarnej mamki bądź opiekunki z białym dzieckiem lub pacjentem. Siedzenia były oddzielone i w każdej chwili kierowca autobusu jako egzekutor miejskiego prawa mogł ten podział zmienić. Czarny nie miał prawa usiąść w części dla białych, nawet jeśli były w niej wolne miejsca. Mogło zdarzyć się jednak tak, że biali zajmowali wszystkie miejsca siedzące. Miejskie zarządzenie dawało prawo kierowcy do wyznaczania miejsc, ale nie mowiło o tym, że może on polecić konkretnej osobie ustąpienie miejsca komuś innemu. Jednak zwyczaj był taki, że kierowca prosił czarnych o zwolnienie miejsca białym. Przy braku zgody mogł odmowić dalszej jazdy i wezwać policję.(wszystkie przypisy dolne oznaczone gwiazdkami pochodzą od tłumacza – J.K.).

[2] Stowarzyszenie na rzecz Polepszenia Warunkow Życia w Montgomery.

[3] Dosł. „Cicha i spokojna/dyskretna siła”.

[4] Klucz: ekstrawertycy częściej uprawiają ćwiczenia fizyczne, zdradzają swoich małżonków, ryzykują, grając na giełdzie; introwertycy częściej potrafią dobrze funkcjonować bez snu, uczą się na własnych błędach, posiadają umiejętność odraczania nagrody oraz często zadają pytanie „A co, gdyby tak...?”; w pewnych przypadkach dobrymi liderami są introwertycy, w innych ekstrawertycy – zależy to od rodzaju przywództwa, jakiego się od nich oczekuje.

[5] Słodkowodna ryba okoniokształtna.

[6] Głównego bohatera Fistaszków.

[7] Autorzy: sir Isaac Newton, Albert Einstein, W.B. Yeats, Fryderyk Chopin, Marcel Proust, J.M. Barrie, George Orwell, Theodor Geisel (Dr. Seuss), Charles Schulz, Steven Spielberg, Larry Page, J.K. Rowling.

[8] Nastolatka, jedna z głownych bohaterek amerykańskiego sitcomu rodzinnego The Brady Bunch, wyświetlanego po raz pierwszy w latach 1969–1974.

[9] Siedmioletni chłopiec, tytułowy bohater amerykańskiego serialu komediowego Leave It to Beaver, wyświetlanego po raz pierwszy w latach 1957–1963.

[10] Czterolatek, który, kiedy dorośnie, chce zostać naukowcem.

[11] Public Broadcasting Service, amerykańska sieć telewizji publicznej.

[12] Określenia Camelot używa się czasami w Stanach Zjednoczonych na opisanie prezydentury Johna F. Kennedy'ego, czyli przyrównuje się tę prezydenturę do panowania legendarnego króla Artura na zamku Camelot.

[13] Kącik/przystań dla introwertyków.

[14] New York Yankees, słynna nowojorska drużyna baseballowa.

[15] Opracowany w latach sześćdziesiątych XX w. przez dwie amerykańskie psycholożki – Katharine Cook Briggs i jej córkę, Isabel Briggs Myers.

[16] Dosł. np. „zbliżajmy się do siebie/dążmy do nawiązania wzajemnego porozumienia" („wewnętrzne przymierze" w tłum. Ewy Krasińskiej za: E.M. Forster, Powrót do Howards End, Warszawa 2009).

[17] Tłum. Czesław Miłosz za: T.S. Eliot, Ziemia jałowa, Kraków 1989.

[18] Jest to całkowicie nieformalny test, nie mający wiele wspólnego z naukowo opracowanym testem osobowości. Pytania zostały sformułowane w oparciu o cechy charakterystyczne introwersji, powszechnie uznawane przez współczesnych badaczy.

[19] Tłum. Robert Reszke za: C.G. Jung, Rozmowy, wywiady, spotkania, Warszawa 1999.

CZĘŚĆ PIERWSZA

Ideał Ekstrawertyka

1

NA SCENĘ WKRACZA „SUPERFAJNY GOŚĆ”

Jak ekstrawersja stała się naszym ideałem kulturowym

Oczy obcej osoby, czujne i krytyczne.
Czy możesz spojrzeć w nie z dumą — pewny siebie — bez lęku?
– Reklama prasowa mydła Woodbury z 1922 roku

Czas: rok 1902. Miejsce: Harmony Church w stanie Missouri, maleńki punkt na mapie, miasteczko położone na równinie zalewowej, sto mil od Kansas City. Nasz młody bohater: dobroduszny, lecz niezbyt pewny siebie uczeń szkoły średniej imieniem Dale.

Dale jest chudym, niewysportowanym i nerwowym chłopakiem, synem farmera, hodowcy świń, człowieka z silnymi moralnymi zasadami, niemającego jednak szczęścia w interesach. Dale szanuje rodziców, nie chce jednak pójść w ich ślady i przez całe życie zmagać się z biedą. Oprócz braku pieniędzy Dale’a niepokoją także inne sprawy: burze z piorunami,

perspektywa trafienia po śmierci do piekła oraz to, że czasami, w ważnych momentach, nie może on wykrztusić z siebie słowa. Z tego powodu lękiem napawa go nawet dzień, w którym dane mu będzie poprowadzić swoją wybrankę do ołtarza: Co, jeśli w kulminacyjnej chwili ceremonii ślubnej nie będzie w stanie wydobyć z siebie głosu?

Pewnego dnia do miasteczka przybywa mówca z organizacji Chautauqua. Chautauqua to ruch edukacyjny dorosłych, który powstał w roku 1873 w stanie Nowy Jork i który zajmuje się wysyłaniem na rolnicze tereny Stanów Zjednoczonych uzdolnionych mówców, którzy urządzają miejscowej ludności pogadanki na tematy literackie, naukowe i religijne. Mieszkańcy małych amerykańskich miasteczek bardzo cenią sobie wizyty tych animatorów kultury, głównie za to, że przywożą oni ze sobą mnóstwo ciekawych informacji z „wielkiego świata" oraz potrafią przekazywać je zgromadzonej publiczności w atrakcyjny, przykuwający uwagę sposób. Przybyły do Harmony Church mówca zafascynował Dale'a opowieścią o swym własnym, niełatwym życiu, w którym mimo wszystko udało mu się w spektakularny sposób wybić: kiedyś był on zwyczajnym chłopakiem z biednej farmy, który nie miał przed sobą żadnej przyszłości, później jednak zaczął się kształcić, nauczył się przemawiać, został charyzmatycznym mówcą i stał się jedną z gwiazd ruchu Chautauqua. Każde wypowiedziane przez niego słowo robi na Dale'u olbrzymie wrażenie.

Kilka lat później Dale ponownie ma okazję przekonać się o korzyściach płynących ze sztuki publicznego przemawiania. Wraz z rodziną przeprowadza się na farmę położoną 3 mile od Warrensburga w stanie Missouri, dzięki czemu może chodzić do tamtejszego kolegium nauczycielskiego, nie musząc płacić za stancję i wyżywienie. Dale spostrzega, że uczniowie, którzy zwyciężają w uczelnianych konkursach oratorskich, uchodzą za wybitnie uzdolnionych i cieszą się statusem liderów, tak więc postanawia pójść w ich ślady. Zapisuje się do uczestnictwa w każdym z kolejnych konkursów i nocami z determinacją przygotowuje się do występów. Niestety, ani razu nie udaje mu się wygrać; Dale okazuje się uparty i wytrwały, wciąż jednak nie jest wybitnym oratorem. W końcu jego wysiłki i starania zaczynają przynosić rezultaty. Dale staje się mistrzem sztuki oratorskiej i tym samym bohaterem całego kolegium. Inni uczniowie zaczynają zwracać się do niego z prośbą o pomoc; Dale udziela im lekcji publicznego przemawiania i wkrótce także oni zaczynają brylować w konkursach oratorskich.

Kiedy w roku 1908 Dale kończy kolegium, jego rodzice są nadal biedni, lecz korporacyjna Ameryka przeżywa okres boomu. Henry Ford sprzedaje produkowany przez siebie samochód Model T niczym ciepłe bułeczki, wykorzystując hasło reklamowe „do pracy i dla przyjemności" *(for business and for pleasure).* J.C Penney, Woolworth i Sears Roebuck[1] stają się powszechnie znanymi markami. W domach ludzi z klasy średniej pojawia się elektryczność; system kanalizacji umożliwiający instalowanie domowych toalet zaoszczędza im konieczność nocnego wychodzenia do „wygódki".

Szybki rozwój gospodarczy sprawia, że wkrótce wykształca się nowa kategoria specjalistów w dziedzinie handlu, nowy rodzaj sprzedawców: akwizytorów i komiwojażerów – osobników o ujmującym uśmiechu i miłej powierzchowności, potrafiących łatwo i szybko nawiązywać kontakt z ludźmi, mających umiejętność dobrej współpracy z kolegami po fachu, przy jednoczesnej zdolności wybijania się ponad przeciętność. Dale przyłącza się do stale rosnącej rzeszy komiwojażerów – kiedy wyrusza w drogę, jego jedynym prawdziwym kapitałem jest niezaprzeczalny dar wymowy i elokwencja.

Dale ma na nazwisko Carnegie (właściwie Carnagey; w późniejszym czasie postanawia zmodyfikować jego pisownię, zapewne po to, by kojarzyło się ono z nazwiskiem wielkiego przemysłowca [i swojego czasu jednego z najbogatszych ludzi na świecie], Andrew Carnegie'ego). Po kilku ciężkich latach, w trakcie których zajmuje się sprzedażą bekonu dla firmy Armour & Company, Dale postanawia zacząć zarabiać na życie uczeniem ludzi publicznego przemawiania. Pierwszy kurs organizuje w jednej ze szkół wieczorowych YMCA[2] przy 125 ulicy w Nowym Jorku. Za jedną lekcję żąda dwóch dolarów, a więc tyle, ile zwykle dostają nauczyciele w szkołach wieczorowych. Dyrektor, mając wątpliwości, czy kurs publicznego przemawiania przyciągnie dużą liczbę uczniów, odmawia płacenia mu pensji.

Tymczasem okazuje się, że kurs staje się z dnia na dzień prawdziwą sensacją. Po pewnym czasie Carnegie zakłada Dale Carnegie Institute, którego celem jest pomaganie ludziom interesu w zdobywaniu pewności siebie, której jemu samemu tak bardzo brakowało za młodu. W roku 1913 Dale publikuje swoją pierwszą książkę *Public Speaking and Influencing Men in Business* [Publiczne przemawianie i wpływanie na ludzi w

biznesie]. „W czasach, kiedy pianina i łazienki uchodziły za dobra luksusowe – pisze Carnegie – ludzie uważali umiejętność dobrego wysławiania się za specyficzny dar, z którego mogą korzystać jedynie prawnicy, duchowni i politycy. Tymczasem dziś dochodzimy do wniosku, że jest on niezbędnym narzędziem dla wszystkich tych, którzy pragną dynamicznie rozwijać się w biznesie, dając sobie skutecznie radę z coraz ostrzejszą konkurencją".

Metamorfoza Carnegie'ego – z chłopca z biednej farmerskiej rodziny w sprzedawcę, a następnie autorytet w kwestii publicznego przemawiania i guru ludzi interesu – to także historia rodzenia się Ideału Ekstrawertyka. Droga, którą odbył Carnegie, stanowi odzwierciedlenie ewolucji kulturowej, która osiągnęła swój punkt przełomowy mniej więcej na przełomie XIX i XX wieku, zmieniając na zawsze to, kim jesteśmy, kogo najbardziej cenimy i podziwiamy, w jaki sposób zachowujemy się w trakcie rozmów kwalifikacyjnych i czego spodziewamy się po nowych pracownikach, jak zalecamy się do naszych wybranków i jak wychowujemy nasze dzieci. W Ameryce dokonało się przejście od tego, co wpływowy historyk kultury Warren Susman nazywa „kulturą charakteru", do „kultury osobowości", któremu towarzyszyło otwarcie puszki Pandory osobistych lęków i niepokojów, których nigdy nie udało nam się całkowicie wyzbyć.

W świecie „kultury charakteru" ideałem był osobnik poważny, zdyscyplinowany i honorowy. Liczyło się nie tyle wrażenie, jakie ktoś robi na innych w miejscach publicznych, ile to, w jaki sposób zachowuje się on w sytuacjach prywatnych. Słowo *osobowość* (ang. *personality)* pojawiło się w języku angielskim dopiero w XVIII wieku, a koncepcja „posiadania dobrych cech osobowości" (ang. „having a good personality") rozpowszechniła się dopiero w wieku XX.

Dominacja „kultury osobowości" sprawiła, że Amerykanie zaczęli zwracać coraz większą uwagę na to, w jaki sposób są oni postrzegani przez innych. Osoby przebojowe, zabawne i towarzyskie zyskiwały coraz wyższy status społeczny i uznanie. „Rolą społeczną, na którą w nowej kulturze osobowości pojawiło się największe zapotrzebowanie, była rola

performera[3] – napisał Susman. – Każdy Amerykanin miał stać się w pełni świadomym aktorem społecznym”.

Główną siłą napędową owej ewolucji kulturowej był dynamiczny rozwój Ameryki przemysłowej. Stany Zjednoczone szybko przekształciły się ze społeczeństwa rolniczego, w którym dominowały wiejskie domy na prerii, w silne społeczeństwo przemysłowe o wysokim stopniu zurbanizowania, w którym „główny interes Amerykanów polega na robieniu interesów”[4]. W początkowym okresie istnienia państwa większość Amerykanów żyła podobnie jak rodzina Dale’a Carnegie’ego, na farmach i w małych miasteczkach, stykając się głównie z osobami, które znali oni od urodzenia. Jednak wraz z nadejściem XX wieku postępujące w niezwykle szybkim tempie uprzemysłowienie, urbanizacja oraz masowa imigracja sprawiły, że liczba mieszkańców dużych miast zaczęła gwałtownie rosnąć. W roku 1790 tylko 3% Amerykanów mieszkało w miastach; w roku 1840 zaledwie 8%; tymczasem do roku 1920 ponad 1/3 całego kraju została zurbanizowana. „Wszyscy nie możemy mieszkać w miastach – pisał w 1867 roku dziennikarz Horace Greeley – jednak prawie wszyscy zdają się tego pragnąć”.

Amerykanie nagle zauważyli, że nie współpracują już ze swoimi sąsiadami, lecz z całkiem obcymi sobie osobami. „Obywatele” przekształcili się w „pracowników”, stojących w obliczu problemu, w jaki sposób zrobić dobre wrażenie na kimś, z kim nie łączą ich żadne obywatelskie ani rodzinne więzy. „Powodu, dla którego jakiś mężczyzna dostał awans, a jakaś kobieta cierpiała z powodu ostracyzmu ze strony otoczenia – pisze historyk Roland Marchand – nie dało się już dłużej wyjaśniać przyczynami związanymi z długotrwałym faworyzowaniem danej osoby czy zadawnionymi rodzinnymi sporami. W sytuacji rosnącej w owych czasach anonimowości w biznesie oraz relacjach międzyludzkich można było domniemywać, że w danym wypadku wszystko – włącznie z pierwszym wrażeniem – może mieć decydujące znaczenie”. W reakcji na tego rodzaju presję Amerykanie próbowali stać się sprzedawcami, którzy mogliby sprzedać nie tylko najnowszy produkt reprezentowanej przez siebie firmy, lecz także samych siebie.

Jednym ze zjawisk, w których – niczym w soczewce – wyraźnie widać owo przejście od kultury charakteru do kultury osobowości, jest tradycja samodoskonalenia się i skutecznego radzenia sobie w życiu, w której

tworzeniu Dale Carnegie odegrał tak istotną rolę. Książki na temat tego, jak dobrze radzić sobie w życiu, zawsze stanowiły ważny element kształtujący specyfikę amerykańskiej psyche. Wiele z najwcześniejszych publikacji zawierających wskazówki na temat słusznego i godnego postępowania w życiu wykorzystywało religijne alegorie i przypowieści, jak słynna *The Pilgrim's Progress* [Wędrówka pielgrzyma}[5], opublikowana w roku 1678, w której przestrzega się czytelnika, by zachowywał się powściągliwie, jeśli pragnie po śmierci pójść do nieba. Podobne poradniki z XIX wieku miały mniej religijny charakter, nadal jednak głosiły zalety prawego i szlachetnego charakteru. Prezentowano w nich sylwetki wspaniałych, godnych naśladowania postaci z historii, takich jak Abraham Lincoln, którego ceniono nie tylko jako utalentowanego mówcę i elokwentnego rozmówcę, lecz także jako skromnego człowieka, który, jak ujął to Ralph Waldo Emerson, „nigdy nie miał skłonności do wywyższania się i dlatego jego zachowanie dla nikogo nie było obraźliwe". Z szacunkiem mówiono w nich także o zwyczajnych ludziach, którzy wiedli wysoce prawe i moralne życie. W wydanym w roku 1899 popularnym podręczniku dobrych manier zatytułowanym *Character: The Grandest Thing in the World* [Charakter: Najwspanialsza rzecz na świecie} przedstawiono postać nieśmiałej, młodej ekspedientki, która pewnego razu wręcza dygoczącemu z zimna żebrakowi trochę ciężko zarobionych przez siebie pieniędzy, znacznie uszczuplając w ten sposób swoją skromną pensję, po czym oddala się szybkim krokiem, by nikt nie zauważył tego, co zrobiła. Jej zasługa, jak ma to rozumieć czytelnik, polega nie tylko na jej wyjątkowej hojności, lecz także na pragnieniu zachowania anonimowości.

Tymczasem około roku 1920 popularne książki na temat skutecznego radzenia sobie w życiu przenoszą całą swoją uwagę z cnót i zalet wewnętrznych danej osoby na jej zewnętrzny czar i urok – „dobrze jest wiedzieć, co powiedzieć i jak to powiedzieć", zalecał autor jednej z takich publikacji. „Jeśli zbudujesz sobie mocną osobowość, zdobędziesz władzę", przekonywał inny. „Postaraj się na wszelkie możliwe sposoby o to, byś zawsze zachowywał się w sposób, który będzie robił wrażenie i sprawi, że ludzie pomyślą o tobie »oto superfajny gość« – radził kolejny. – W ten właśnie sposób zaczniesz zdobywać uznanie w oczach otoczenia, które doceni twoją wyrazistą osobowość". Czasopismo „Success" oraz gazeta „The Saturday Evening Post" wprowadziły na swoje łamy rubryki, w których eksperci udzielali czytelnikom porad na temat sztuki konwersacji.

Ten sam autor, Orison Swett Marden, który w 1899 roku napisał *Character: The Grandest Thing in the World,* w roku 1921 opublikował kolejną książkę, która zdobyła dużą popularność. Jej tytuł brzmiał *Masterful Personality* [Osobowość przywódcy].

Wiele tego rodzaju poradników adresowanych było głównie do zajmujących się interesami mężczyzn, choć również kobiety namawiano do popracowania nad wykształceniem w sobie cudownej cechy, jaką jest „zdolność budzenia fascynacji". Wchodzenie przez kobiety w dorosłość w latach dwudziestych XX wieku odbywało się w atmosferze tak wzmożonej konkurencji w porównaniu z tym, czego doświadczały ich babki – ostrzegał jeden z poradników piękności – że charyzma młodych kobiet musiała przejawiać się także w sposób wizualny: „Ludzie, którzy mijają nas na ulicy, nie zorientują się, że jesteśmy inteligentne i czarujące, jeżeli im tego nie zademonstrujemy".

Tego rodzaju rady – mające rzekomo na celu poprawę jakości życia obywateli – musiały sprawiać, że nawet osoby, które dotąd były pewne siebie w jak najbardziej zdrowy i racjonalny sposób, zaczynały odczuwać niejakie zaniepokojenie. Susman sporządził listę słów, które pojawiały się najczęściej w tego rodzaju podręcznikach zachowania, postulujących pracę nad doskonaleniem osobowości, jakie publikowano na początku XX wieku, i porównał ją z analogiczną listą sporządzoną na podstawie lektury dziewiętnastowiecznych poradników, w których przykładano największą wagę do doskonalenia charakteru. We wcześniejszych publikacjach podkreślano znaczenie atrybutów, nad rozwojem których mogła pracować każda bez wyjątku osoba, a które odnosiły się do następujących słów:

Obywatel
Obowiązek
Praca
Dobre uczynki
Honor
Reputacja
Normy moralne
Maniery
Prawość i uczciwość

Tymczasem nowe poradniki zachwalały cechy, które – bez względu na to, jak bardzo ów fakt bagatelizował Dale Carnegie – były znacznie trudniejsze do wypracowania. Zwykle bowiem tego rodzaju właściwości albo ma się w sobie od urodzenia, albo nie:

Magnetyczny
Fascynujący
Zachwycający
Atrakcyjny
Entuzjastyczny
Dominujący
Silny
Energiczny

Nie jest zbiegiem okoliczności, że w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku Amerykanów ogarnęła obsesja na punkcie gwiazd filmowych. Któż mógłby być lepszym przykładem osoby pełnej magnetycznego uroku osobistego niż idol srebrnego ekranu?

Przemysł reklamowy udzielał Amerykanom – bez względu na to, czy im się to podobało, czy nie – wielu rad na temat sposobów autoprezentacji (autopromocji). Podczas gdy pierwsze reklamy prasowe po prostu informowały o nowych produktach pojawiających się na rynku („EATON'S HIGHLAND LINEN: NAJLEPSZY I NAJDELIKATNIEJSZY PAPIER DO PISANIA"), to nowe, odwołujące się do kultury osobowości reklamy zwracały się do klientów jako do performerów, którzy przed występem odczuwają tremę, od której mogą się uwolnić jedynie wtedy, kiedy sięgną po reklamowany produkt. Tego rodzaju reklamy koncentrują się obsesyjnie na wrogim spojrzeniu otoczenia, na jakie narażamy się w miejscach publicznych. „WSZYSCY LUDZIE WOKÓŁ CIEBIE PO CICHU NIEUSTANNIE CIĘ OSĄDZAJĄ", ostrzega reklama mydła toaletowego

Woodbury z roku 1922. „KRYTYCZNE SPOJRZENIA TOWARZYSZĄ CI NA KAŻDYM KROKU, TERAZ TAKŻE”, konstatuje reklama mydła do golenia firmy Williams.

Pracownicy z Madison Avenue[6] nawiązywali bezpośrednio do męskich lęków i obaw, głównie sprzedawców i menedżerów średniego szczebla. W jednej z reklam szczoteczek do zębów Dr. Westa siedzący za biurkiem z jedną ręką opartą dumnie na biodrze dobrze wyglądający jegomość zwracał się do czytelników z pytaniem: „CZY KIEDYKOLWIEK PRÓBOWAŁEŚ SPRZEDAĆ SIĘ SAMEMU SOBIE? KORZYSTNE PIERWSZE WRAŻENIE TO NAJWAŻNIEJSZY CZYNNIK DECYDUJĄCY O POWODZENIU ZARÓWNO W BIZNESIE, JAK I W TOWARZYSTWIE”. Z kolei na reklamie mydła do golenia Williams gładko zaczesany mężczyzna ze starannie przystrzyżonymi wąsami namawiał czytelników: „NIECH TWOJA TWARZ EMANUJE PEWNOŚCIĄ SIEBIE, A NIE NIEPOKOJEM! NAJCZĘŚCIEJ TO WŁAŚNIE TWÓJ WYGLĄD DECYDUJE O TYM, W JAKI SPOSÓB OCENIAJĄ CIĘ INNI”.

Inne reklamy przypominały kobietom, że powodzenie na randce zależy nie tylko od wyglądu, lecz także od osobowości. Reklama mydła toaletowego Woodbury z roku 1921 przedstawia zasmuconą młodą kobietę, która właśnie wróciła sama do domu po nieudanej randce. „Pragnęła być radosna, mieć powodzenie i triumfować”, czytamy współczujący podpis. Tymczasem nie używając właściwego mydła, kobieta skazywała się na wieczne niepowodzenia na niwie towarzyskiej.

Dziesięć lat później firma Lux zamieściła w prasie reklamę jednego ze swoich proszków do prania, która miała formę listu zrozpaczonej czytelniczki skierowanego do Dorothy Dix, prowadzącej rubrykę porad dla kobiet w rodzaju współczesnej „Dear Abby”. „Droga Miss Dix – czytamy – co mam zrobić, żeby być bardziej lubiana? Jestem niebrzydka i całkiem bystra, brak mi jednak śmiałości i pewności siebie w kontaktach z ludźmi. Zawsze wydaje mi się, że nikt mnie nie polubi... – Joan G.”

Odpowiedź Miss Dix była jasna i stanowcza. Jeśli tylko Joan zacznie używać proszku Lux do prania bielizny, zasłon i firanek, a także poszewek na poduszki na kanapie, to natychmiast nabierze „głębokiego, silnego wewnętrznego przekonania, że jest uroczą i czarującą osobą, z którą każdy pragnie się zaprzyjaźnić”. Prezentowanie relacji damsko-męskich jako

swojego rodzaju spektaklu, w którym gra toczy się o wysoką stawkę i w związku z tym należy właściwie odegrać przypisaną nam rolę, odzwierciedlało nowe, śmielsze podejście do kwestii natury obyczajowej w świecie kultury osobowości. W znacznie bardziej restrykcyjnym (czasami wręcz represyjnym) systemie norm społecznych obowiązującym w świecie kultury charakteru, zabiegając o względy wybranki lub wybranka, przedstawiciele obu płci zachowywali się z niejaką rezerwą i powściągliwością. Kobiety, które w towarzystwie były nazbyt głośne lub nawiązywały bezpośredni kontakt wzrokowy z obcymi mężczyznami, uchodziły za bezwstydne i wyzywające. Kobiety należące do klasy wyższej mogły zabierać głos częściej niż ich koleżanki z klas niższych, i rzeczywiście częstokroć oceniano je na podstawie talentu do prowadzenia błyskotliwej i dowcipnej konwersacji, jednak nawet od nich oczekiwano na ogół tego, że będą się często rumienić oraz niewinnie spuszczać oczy. Podręczniki dobrych manier przestrzegały je, że zachowanie „z największą nawet rezerwą i powściągliwością jest czymś bardziej godnym podziwu u kobiety, którą mężczyzna pragnie uczynić swoją żoną, niż choćby najmniejsza okazywana przez nią skłonność do nieprzystojnej poufałości". Mężczyźni przybierali zwykle spokojną i wyciszoną postawę, która świadczyła o ich opanowaniu oraz sile, którą jednak nie zamierzali się popisywać przed innymi. Choć nieśmiałość *per se* była czymś, co należało w sobie przezwyciężać, powściągliwość stanowiła z pewnością świadectwo dobrego wychowania.

Jednak wraz z nastaniem ery kultury osobowości zachowanie zgodnie z obowiązującą dotąd etykietą zaczęło tracić na znaczeniu, zarówno w odniesieniu do kobiet, jak i mężczyzn. Zamiast przestrzegać ustalonych formalnych zasad w kontaktach z kobietami i na wstępie oficjalnie deklarować charakter swoich intencji, mężczyźni mieli teraz zalecać się do kobiet w sposób jak najbardziej wyrafinowany werbalnie, flirtując z nimi i w trakcie rozmowy rzucając im „znaczące słówka". Mężczyźni, którzy w towarzystwie kobiet zachowywali się za cicho i za spokojnie, narażali się na ryzyko uznania za gejów; według popularnego poradnika na temat seksu z roku 1926 „homoseksualiści są zazwyczaj cisi, nieśmiali i wycofani". Również od kobiet oczekiwano balansowania na cienkiej linie między tym, co przyzwoite i świadczące o dobrym wychowaniu, a tym, co bezczelne i wyzywające. Jeśli były one nazbyt nieśmiałe lub płochliwe w kontaktach z zalecającymi się do nich mężczyznami, czasami nazywano je „oziębłymi".

Presja związana z promocją śmiałej, pewnej siebie postawy w kontaktach międzyludzkich znalazła swoje odbicie także w psychologii. W latach dwudziestych XX wieku wpływowy psycholog Gordon Allport opracował test diagnostyczny służący do określania stopnia „dominacji-podporządkowania się" danej osoby w różnych sytuacjach społecznych. „Nasza współczesna cywilizacja – zauważa Allport, który sam był człowiekiem nieśmiałym i powściągliwym – wydaje się promować osoby agresywne i »przebojowe«". W roku 1921 na coraz bardziej niepewny status introwersji zwrócił uwagę Carl Gustav Jung. Sam Jung uważał introwertyków za osoby, które „przyczyniają się do postępu w kulturze, są na swój sposób wychowawcami i których przykład życia uczy, że istnieje inna możliwość, której bolesny brak odczuwamy w naszej kulturze". Zdawał sobie jednak również sprawę z tego, że „ponieważ przedstawiciele tego typu osobowości najczęściej wydają się osobami chłodnymi i wykazującymi rezerwę, powierzchowny osąd łatwo odmawia im wszelkiego uczucia"[7].

Nigdzie jednak idea robienia na innych wrażenia osoby pewnej siebie nie odgrywała większej roli niż w nowej koncepcji psychologicznej dotyczącej kompleksu niższości, którą w latach dwudziestych XX wieku sformułował wiedeński psycholog Alfred Adler, poszukując adekwatnego sposobu opisania ludzkich uczuć związanych z poczuciem małej wartości i świadomością własnych braków, a także wynikających stąd konsekwencji. „Czy czujesz się niepewnie? – czytamy na okładce pierwszego [amerykańskiego] wydania bestsellerowej książki Adlera *Znajomość człowieka* (wyd. pol. 1948; oryg. niem. *Menschenkenntnis,* 1927; tłum. ang. *Understanding Human Nature)* – Czy jesteś nieśmiały i bojaźliwy? Czy masz tendencję do podporządkowywania się innym?" Według Adlera we wczesnym dzieciństwie każdy z nas ma poczucie niższości wynikające z życia w świecie dorosłych oraz starszego rodzeństwa. Następnie, w trakcie przebiegającego normalnie procesu dorastania, uczymy się przezwyciężać tego rodzaju uczucie, osiągając stawiane sobie cele i „dążąc do wyższości". Jeśli jednak sprawy nie potoczą się zgodnie z naszymi oczekiwaniami, może się zdarzyć, że nie uda nam się całkowicie wyzwolić spod władzy kompleksu niższości – co stanowi poważne upośledzenie w świecie, w którym coraz większą rolę odgrywa rywalizacja i współzawodnictwo.

Idea, zgodnie z którą wszelkie lęki i niepokoje związane z naszymi relacjami z otoczeniem można ująć zgrabnie w postaci jednego kompleksu

psychologicznego, okazała się bardzo pociągająca dla wielu Amerykanów. Kompleks niższości stał się pojęciem-kluczem, stosowanym do wyjaśniania wszelkiego rodzaju problemów w najrozmaitszych sferach życia człowieka, od kwestii związanych z miłością, przez wychowywanie dzieci, do kariery zawodowej. W roku 1924 w czasopiśmie „Collier's" ukazał się artykuł przedstawiający historię pewnej kobiety, która obawiała się poślubić mężczyznę, którego kochała, ponieważ bała się, że może on cierpieć na kompleks niższości i w związku z tym nigdy niczego w życiu nie osiągnąć. W innym popularnym magazynie ukazał się artykuł zatytułowany *Your Child and That Fashionable Complex* [Twoje dziecko a ów modny kompleks], w którym zatroskanym matkom wyjaśniano przyczyny powstawania kompleksu niższości u dzieci, a także radzono, w jaki sposób można mu zapobiegać oraz skutecznie się go pozbyć. Wyglądało na to, że każdy ma kompleks niższości; dla niektórych, co paradoksalne, kompleks niższości był nawet czymś nobilitującym czy wręcz pożądanym. Lincoln, Napoleon, Theodore Roosevelt, Edison i Shakespeare – wszyscy oni cierpieli na kompleks niższości, a przynajmniej tak utrzymywał autor kolejnego artykułu na ten temat, jaki ukazał się na łamach „Collier's" w roku 1939. „Tak więc, jeśli masz wielki, głęboko zakorzeniony i stale rosnący kompleks niższości – czytamy w nim – to jesteś nieprawdopodobnym szczęściarzem, oczywiście pod warunkiem, że oprócz niego dysponujesz także silnym charakterem oraz wielkim hartem ducha".

Mimo pełnego optymizmu tonu tego artykułu, w latach dwudziestych XX wieku eksperci od spraw wychowania dzieci przystąpili do pracy, starając się pomóc swoim podopiecznym w rozwoju jak najbardziej silnej i dominującej osobowości. O ile wcześniej ich główną troską było przede wszystkim zachowanie przedwcześnie rozbudzonych seksualnie dziewcząt i wykazujących przestępcze skłonności chłopców, to obecnie w centrum uwagi psychologów, pracowników społecznych i pediatrów znalazły się zwyczajne dzieci o „osobowości znamionującej nieprzystosowanie społeczne" – zwłaszcza zaś dzieci nieśmiałe. Nieśmiałość mogła prowadzić do poważnych problemów w dalszym życiu, ostrzegali, od popadnięcia w alkoholizm do skłonności do samobójstwa, gdy tymczasem otwartość na innych i towarzyskość miały być gwarantem społecznego i finansowego sukcesu. Owi eksperci radzili rodzicom, by ci dbali o socjalizację swoich pociech, nauczycielom zaś zalecali zmienić podejście do uczniów i nie tyle nakłaniać ich do uczenia się z podręczników, ile „czuwać nad tym, by

rozwój ich osobowości przebiegał we właściwym kierunku". Pracownicy sektora oświaty z entuzjazmem podjęli rzucone im wyzwanie. W roku 1950 odbyła się zorganizowana przez Biały Dom Konferencja ds. Dzieci i Młodzieży (Mid-Century White House Conference on Children and Youth), której hasłem było: „Zdrowa osobowość dla każdego dziecka".

W połowie XX wieku pełni jak najlepszych intencji rodzice zgadzali się co do tego, że ich pociechy w żadnym razie nie powinny być ciche i spokojne, lecz jak najbardziej dynamiczne w kontaktach z otoczeniem, angażujące się chętnie we wspólne zabawy z innymi dziećmi. Niektórzy wręcz odradzali swoim dzieciom oddawanie się wszelkiego rodzaju poważniejszym, wymagającym skupienia i odosobnienia hobby, takim jak słuchanie muzyki klasycznej, które mogłyby wpłynąć na obniżenie ich popularności wśród rówieśników. Posyłali je do szkoły w coraz młodszym wieku, mając głównie na uwadze to, by przyspieszyć proces ich socjalizacji. Dzieci introwertyczne były przy tym często uznawane za uczniów trudnych i stwarzających problemy wychowawcze (z podobną sytuacją spotyka się także i dziś każdy, kto ma introwertyczne dziecko).

W opublikowanej w roku 1956 bestsellerowej książce *The Organization Man* [Człowiek organizacji] William Whyte opisuje sposoby, w jakie rodzice i nauczyciele, pozostając ze sobą w milczącej zmowie, działają na rzecz gruntownego przemodelowania, zgodnie z ich własnymi oczekiwaniami, osobowości dzieci cichych i spokojnych. „Johny nie radzi sobie w szkole – przytacza Whyte słowa jednej z matek. – Nauczyciel powiedział mi, że wprawdzie na jego lekcjach wszystko jest w porządku, ale że Johny nie jest tak społecznie zintegrowany z resztą klasy, jak powinien. Zwykle bawi się tylko z jednym lub dwoma kolegami, a czasami najlepiej czuje się w swoim własnym towarzystwie". Na ogół rodzice byli wdzięczni nauczycielom za tego rodzaju interwencje, mówi Whyte. „Poza kilkoma osobliwymi wyjątkami ogromna większość rodziców odnosiła się z uznaniem do tego, że szkoła stara się z taką mocą przeciwdziałać tendencji do rozwijania się w ich dzieciach introwersji oraz innych drobnomieszczańskich anomalii".

Wyznający tego rodzaju system wartości rodzice nie byli ani okrutni, ani nieświadomi tego, na co się godzą; oni po prostu chcieli jak najlepiej przygotować swoje dzieci do konfrontacji z „realnym światem". Kiedy dzieci te zaczęły dorastać – najpierw ubiegały się o przyjęcie na studia, a potem o zdobycie pierwszej pracy – na każdym kroku stawały w obliczu

tych samych standardów dotyczących poziomu socjalizacji i przystosowania społecznego. Pracownicy uniwersytetów zajmujący się rekrutacją kandydatów na studia nie wyszukiwali uczniów jak najbardziej wyjątkowych i oryginalnych, lecz jak najbardziej ekstrawertycznych. W latach czterdziestych XX wieku Paul Buck, prorektor ds. studenckich Harvard University, oświadczył, że jego uczelnia powinna odrzucać podania o przyjęcie ze strony kandydatów „nadwrażliwych i neurotycznych" oraz „przeintelektualizowanych", przyjmować zaś „chłopców w pełni zdrowych i ekstrawertycznych". W roku 1950 Alfred Whitney Griswold, rektor Yale University, stwierdził, że przyszły idealny student jego uczelni nie jest „posępnym i bladym, wąsko wyspecjalizowanym intelektualistą, lecz wesołym i rumianym, szeroko i gruntownie wykształconym młodzieńcem". Prorektor innego uniwersytetu powiedział Whyte'owi, że „przeglądając podania o przyjęcie na studia uczniów szkół średnich doszedł do wniosku, że jedynym kryterium wyboru kandydatów powinien być zdrowy rozsądek i powszechne oczekiwania społeczne, i to nie tylko jeśli chodzi o to, czego poszukuje jego uczelnia, lecz także o to, czego, cztery lata później, poszukiwać będą osoby zajmujące się rekrutacją nowych pracowników do dużych firm i korporacji. „Zwykle preferują one osoby energiczne, łatwo nawiązujące kontakty i otwarte na innych – powiedział. – Dlatego naszym zdaniem najlepszym kandydatem [na studia na naszej uczelni] jest uczeń, który w szkole średniej miał średnią ocen w granicach 80-85%[8] i aktywnie uczestniczył w licznych zajęciach pozaszkolnych. Nie widzimy większej korzyści z przyjmowania »wybitnych« introwertyków".

Ta ostatnia wypowiedź świadczy o tym, że nauczyciele akademiccy doskonale zdawali sobie sprawę, że w połowie XX wieku modelowym pracownikiem – nawet takim, którego wykonywane zajęcie rzadko kiedy wiązało się z częstymi kontaktami z innymi ludźmi, czyli np. badaczem zatrudnionym w laboratorium przemysłowym – nie był intelektualista-myśliciel, lecz energiczny i towarzyski ekstrawertyk o osobowości sprzedawcy. „Zazwyczaj kiedy pada słowo »wybitny« – tłumaczy Whyte – zaraz po nim słyszymy albo »ale« (np. »Ze wszech miar popieramy wybitne jednostki, ale... «), albo słowa w rodzaju »nieobliczalny«, »ekscentryczny«, »introwertyczny«, »stuknięty«, itp." „W naszej firmie osoby te będą miały kontakt z innymi pracownikami – stwierdził w latach pięćdziesiątych jeden z dyrektorów w odniesieniu do grupy cichych i spokojnych badaczy

zatrudnionych w kierowanym przez niego przedsiębiorstwie – dlatego dobrze by było, żeby robiły na innych dobre wrażenie".

Jego zdaniem obowiązkiem naukowca było bowiem nie tylko prowadzenie badań, lecz także pomaganie w sprzedaży ich rezultatów, a to wymagało od niego wcielenia się w postać „fajnego i sympatycznego gościa". W IBM, jednej z największych korporacji, w których starano się urzeczywistniać ideał „człowieka organizacji", każdego ranka wszyscy pracownicy działu sprzedaży zbierali się razem, by najpierw odśpiewać hymn firmy *Ever Onward* [Zawsze naprzód], a następnie pieśń *Selling IBM* [Sprzedajemy produkty IBM] wykonywaną na melodię znanego utworu *Singin' in the Rain (Deszczowapiosenka).* „Sprzedajemy produkty IBM – głosiły słowa pieśni – sprzedajemy produkty IBM. Cóż to za wspaniałe uczucie, wszyscy ludzie na całym świecie to nasi przyjaciele!" Utwór kończył się równie dynamicznie, jak zaczynał: „Zawsze jesteśmy w dobrej formie i pracujemy z zapałem. Sprzedajemy, po prostu sprzedajemy produkty IBM".

Następnie pracownicy ci przystępowali do pracy polegającej na składaniu wizyt swoim potencjalnym klientom. Zostali oni oczywiście wcześniej starannie wyselekcjonowani przez edukatorów Harvardu i Yale, wydaje się bowiem, że sposób rozpoczynania dnia pracy w taki właśnie, a nie inny sposób mógł być inspirujący i atrakcyjny jedynie dla specyficznego typu osób.

Reszta „ludzi organizacji" musiała radzić sobie najlepiej, jak tylko potrafiła. Jeśli jednak przyjrzeć się bliżej historii konsumpcji środków farmaceutycznych przez Amerykanów, to okazuje się, że wielu z nich nie najlepiej znosiło tego rodzaju presję. W roku 1955 firma farmaceutyczna Carter-Wallace wyprodukowała jeden z pierwszych leków przeciwlękowych o nazwie Miltown, uznając, że w nowej rzeczywistości lęk i niepokój są naturalnymi produktami społeczeństwa, w którym panuje zarówno bezwzględna konkurencja, jak i niezwykle silny kult ekstrawertyka. Według historyka społecznego Andrei Tone, natychmiast po wypuszczeniu na rynek Miltown stał się najszybciej sprzedającym się lekiem w historii amerykańskiego przemysłu farmaceutycznego. Do roku 1956 zażywał go już co dwudziesty Amerykanin; do 1960 roku na 1/3 ze wszystkich wypisywanych przez amerykańskich lekarzy recept figurował Miltown lub podobny doń lek o nazwie Equanil. „W NASZYCH CZASACH LĘK I NAPIĘCIE NERWOWE TOWARZYSZĄ

CZŁOWIEKOWI DOSŁOWNIE NA KAŻDYM KROKU", czytamy w reklamie Equanilu. Pojawieniu się w sprzedaży w latach sześćdziesiątych środka uspokajającego Serentil towarzyszyła kampania reklamowa, w której w jeszcze bardziej bezpośredni sposób nawiązywano do problemów z socjalizacją i nieprzystosowaniem społecznym. „ABY POZBYĆ SIĘ LĘKU WYNIKAJĄCEGO Z NIEPRZYSTOSOWANIA", czytamy współczującą zachętę w jednej z ulotek.

Ideał Ekstrawertyka nie jest oczywiście wynalazkiem doby współczesnej. Ekstrawersja zawarta jest w naszym DNA – w sposób jak najbardziej dosłowny, jak twierdzą niektórzy psychologowie. Okazuje się, że cecha ta ma mniej dominujący charakter w Azji i Afryce niż w Europie i Ameryce, której mieszkańcy są w przeważającej mierze emigrantami z różnych krajów świata. Zdaniem tych badaczy jest czymś jak najbardziej logicznym, że osoby mające skłonność do przemieszczania się i podróżowania po świecie są bardziej ekstrawertyczne niż osoby, które wolą siedzieć w domu – oraz że przekazują one tę cechę swoim dzieciom, a następnie dzieciom swoich dzieci, itd. „Ponieważ niektóre cechy osobowości są dziedziczone z pokolenia na pokolenie – pisze psycholog Kenneth Olson – każda kolejna fala emigrantów przybywających na nowy kontynent przyczynia się z czasem do powstania populacji złożonej z bardziej ekstrawertycznych osobników niż ci, którzy nigdy nie opuścili swojego pierwotnego miejsca zamieszkania".

Naszą fascynację dla ekstrawertyków możemy prześledzić aż do czasów starożytnych Greków, dla których sztuka oratorska miała niezwykle duże znaczenie, a także starożytnych Rzymian, dla których największą karą było wygnanie z ich ukochanego miasta, będącego centrum życia kulturalnego i towarzyskiego. Podobnie naszych Ojców Założycieli[9] czcimy przede wszystkim za to, że byli oni bojownikami i głosicielami idei wolności: *Give me liberty or give me death!*[10][{Boże,} daj mi wolność albo daj mi śmierć!]. Nawet charakter wczesnych amerykańskich ruchów chrześcijańskiej odnowy religijnej, począwszy od tzw. Pierwszego Wielkiego Przebudzenia (First Great Awakening) w XVIII wieku, zależał w znacznej mierze od niezwykle przedsiębiorczych, posiadających zdolności

showmana duchownych, których uznawano za skutecznych tylko wtedy, gdy udawało im się doprowadzać tłumy normalnie spokojnych i zrównoważonych ludzi do tego, że nagle wybuchali oni płaczem i zaczynali głośno krzyczeć, całkowicie tracąc nad sobą kontrolę. „Nic nie sprawia mi większego bólu i przykrości niż widok księdza, który stoi niemal całkowicie nieruchomo, powoli i monotonnie cedząc słowa niczym matematyk, który mozolnie oblicza odległość między Ziemią a Księżycem", narzekał autor artykułu, jaki w 1837 roku ukazał się w jednej z religijnych gazet.

Jak świadczy o tym tego rodzaju pogardliwa opinia, dawni Amerykanie cenili dynamicznych ludzi czynu i podejrzliwie odnosili się do intelektualistów, kojarząc aktywność umysłową z pasywną, mało efektywną postawą europejskiej arystokracji, którą zostawili za sobą w Starym Świecie. W trakcie kampanii prezydenckiej w 1828 roku były profesor [retoryki] na Harvardzie, John Quincy Adams[11], stanął do walki z bohaterskim i nieustraszonym generałem Andrew Jacksonem. Slogan wyborczy, którym posługiwali się zwolennicy Jacksona, znakomicie uwydatniał dzielącą ich różnicę: „John Quincy Adams potrafi pisać książki / Andrew Jackson potrafi walczyć na wojnie".

Kto został zwycięzcą kampanii? Wojownik pokonał pisarza, jak ujął to historyk kultury Neal Gabler. (Warto zauważyć, że – zgodnie z opiniami psychologów politycznych – John Quincy Adams był jednym z niewielu introwertyków, którzy pełnili funkcję prezydenta Stanów Zjednoczonych). Coraz większa dominacja kultury osobowości pogłębiła jedynie tego rodzaju podziały, które nie odnosiły się już tylko do przywódców politycznych i religijnych, lecz także do zwykłych ludzi. I choć producenci mydła skorzystali zapewne z tego, że osobisty urok i charyzma coraz bardziej zyskiwały na znaczeniu, to nie wszyscy byli tym faktem zachwyceni. „Szacunek dla jednostki ludzkiej i jej oryginalnej osobowości spadł dziś u nas do najniższego poziomu – konstatował w 1921 roku jeden z amerykańskich intelektualistów – a jednocześnie, co zakrawa na gorzką ironię, nigdzie na świecie nie mówi się nieustannie tyle na temat osobowości, co w naszym kraju. Wprawdzie mamy u nas szkoły kształcące w dziedzinie sztuki »pełniejszego wyrażania własnego ja« oraz »wewnętrznego rozwoju i samodoskonalenia«, w istocie jednak chodzi nam zwykle o pełniejsze wyrażanie własnego ja oraz rozwój osobowości kogoś

w rodzaju wyjątkowo skutecznego pracownika agencji handlu nieruchomościami".

Inny krytyk narzekał na to, że Amerykanie zaczynają poświęcać nadmiernie dużo czasu i uwagi wszelkiego rodzaju występom artystów estradowych: „To zdumiewające, ile miejsca czasopisma i magazyny przeznaczają dziś na relacje z tego, co dzieje się na samej scenie i wokół niej", ubolewał. Zaledwie dwadzieścia lat wcześniej – czyli jeszcze w epoce, w której dominowała kultura charakteru – zajmowanie się tego rodzaju sprawami uchodziłoby za niestosowne czy nietaktowne; tymczasem obecnie „mówi się o nich zupełnie otwarcie w towarzystwie; stają się one tematami rozmów przedstawicieli wszystkich klas społecznych".

Nawet T.S. Eliot w swoim słynnym, opublikowanym w roku 1915 wierszu *Pieśń miłosna Alfreda Prufrocka* – w którym m. in. boleje nad tym, że trzeba „przygotować twarz na spotkanie twarzy, które ty spotykasz"[12] – zdaje się stanowczo protestować przeciwko nowemu zwyczajowi agresywnej autopromocji. Podczas gdy dziewiętnastowieczni poeci „wędrowali samotnie niczym obłoki" po polach i lasach (William Wordsworth w 1802 roku) lub wybierali samotność w chatce nad stawem Walden (Henry D. Thoreau w 1945 roku), to Prufrock Eliota niepokoi się tym, że spoglądają nań „oczy co cię utrwalą w formułce zdania" i przyszpilą cię, wijącego się, do ściany.

Przeskoczmy prawie sto lat w przód, a okaże się, że protest Prufrocka trafił do podręczników uczniów szkół średnich, którzy wprawdzie pilnie uczą się go na pamięć, potem jednak szybko zapominają, zajęci nieustanną pracą nad kształtowaniem swojego nastoletniego wizerunku zarówno *online*, jak i *offline*. Zamieszkują oni bowiem świat, w którym status społeczny, wysokość zarobków i poczucie własnej wartości zależą w większym niż kiedykolwiek wcześniej stopniu od zdolności sprostania wymogom kultury osobowości. Presja związana z tym, żeby zawsze być miłym i zabawnym, umieć „odpowiednio się sprzedać" i nigdy nie okazywać innym swoich lęków i niepokojów, narasta dosłownie z każdym dniem. Liczba Amerykanów, którzy uważają się za osoby nieśmiałe, wzrosła z 40% w latach siedemdziesiątych XX wieku do 50% w latach dziewięćdziesiątych,

zapewne dlatego, że oceniając samych siebie, odnosimy się do coraz wyższych standardów dotyczących agresywnej i bezwzględnej autopromocji. Obecnie ocenia się, że na tzw. fobię społeczną (nerwicę społeczną, zaburzenia związane z lękiem społecznym) – czyli patologiczną nieśmiałość – cierpi prawie co piąty z nas. W najnowszym wydaniu *Diagnostic and Statistical Manual (DSM-IV),*[13] uchodzącym za biblię psychiatrów, lęk przed publicznym przemawianiem uznawany jest za patologię – nie za kłopot czy dolegliwość, lecz za chorobę – jeśli ma on negatywny wpływ na jakość wykonywanej przez daną osobę pracy. „Nie wystarczy siedzieć przed komputerem – tłumaczył Danielowi Goldmanowi jeden z szefów Eastman Kodak – i ekscytować się fantastycznymi wynikami analizy regresji, jeśli później człowiek ma opory przed tym, by osobiście zaprezentować i omówić te wyniki na posiedzeniu zarządu". (Najwyraźniej więc można mieć opory przed dokonywaniem analizy regresji, jeśli tylko publiczne przemawianie stanowi dla nas ekscytujące wyzwanie).

Jednak najlepszym sposobem na uświadomienie sobie w pełni zasięgu i siły oddziaływania kultury osobowości w XXI wieku będzie zapewne powrót do kwestii związanych z poradnikami na temat samodoskonalenia się oraz tego, w jaki sposób radzić sobie w życiu. Dziś, dokładnie sto lat po tym, jak Dale Carnegie zorganizował i poprowadził pierwszy kurs publicznego przemawiania w szkole YMCA, jego książkę *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi,* która od lat nie schodzi z list bestsellerów w kategorii książki biznesowej, można kupić w stoisku z książkami na każdym amerykańskim lotnisku. Dale Carnegie Institute nadal organizuje zmodernizowane (dostosowane do wymogów naszych czasów) wersje kursów opracowanych pierwotnie przez swojego patrona i założyciela, w programie których nauka publicznego przemawiania i skutecznej komunikacji z otoczeniem niezmiennie znajduje się na pierwszym miejscu. Toastmasters, powołana do życia w 1924 roku organizacja nonprofit, której członkowie spotykają się regularnie co tydzień, by doskonalić umiejętność publicznego przemawiania, i której założyciel stwierdził przy jakiejś okazji, że „wszelkie mówienie to sprzedawanie, a wszelkie sprzedawanie związane jest z mówieniem", rozwija się znakomicie, mając aktualnie ponad 12 500 klubów regionalnych w 113 krajach[14].

Na stronie internetowej Toastmasters można obejrzeć krótki film promocyjny, w którym widzimy, jak dwoje kolegów z pracy, Eduardo i Sheila, uczestnicząc w „Szóstej Corocznej Konferencji Globalnego Biznesu", słucha wystąpienia mówcy, który ma wyraźne problemy z właściwym formułowaniem myśli oraz płynnością wypowiedzi.

– Jak to dobrze, że on to nie ja – szepcze Eduardo.

– Żartujesz sobie, prawda? – reaguje na to Sheila z ironicznym uśmiechem. – Nie pamiętasz swojej prezentacji sprzed miesiąca dla tych nowych klientów? Byłeś taki spięty, że myślałam, że zapadniesz się pod ziemię ze strachu.

– Było aż tak źle?

– Źle? Bardzo źle. Wręcz fatalnie.

Zgodnie z oczekiwaniem Eduardo robi smutną i zawstydzoną minę, podczas gdy raczej gruboskórna Sheila wydaje się zupełnie tym nie przejmować.

– Ale wiesz co? – mówi Sheila. – To da się naprawić. Na pewno się podciągniesz. (...) Słyszałeś o organizacji Toastmasters?

Następnie widzimy jak Sheila, młoda, atrakcyjna brunetka, prowadzi Eduardo na spotkanie jednego z klubów Toastmasters. W jego trakcie Sheila zgłasza się na ochotnika do zadania pod nazwą „Prawda czy fałsz?", które polega na tym, że opowiada ona jakąś historię ze swojego życia grupie około piętnastu osób, które następnie decydują o tym, czy to, co im opowiedziała, było prawdą czy fałszem.

– Założę się, że wszyscy dadzą się nabrać – szepcze Sheila do ucha Eduardo, wstając z fotela i maszerując na mównicę.

Po chwili snuje barwną opowieść o tym, jak to kiedyś była śpiewaczką operową, i kończy tym, że ostatecznie zrezygnowała jednak z tak dobrze zapowiadającej się kariery, by móc więcej czasu spędzać ze swoją rodziną. Po zakończeniu jej wystąpienia przewodniczący zebrania prosi członków klubu o głosowanie – kto wierzy, że historia Sheili to prawda? Wszyscy zebrani podnoszą ręce do góry. Przewodniczący zwraca się teraz do Sheili, by powiedziała, jak było naprawdę.

– Tak strasznie fałszuję, że nikt nie może tego słuchać! – oświadcza triumfalnie niezwykle dumna z siebie Sheila.

Co ciekawe, Sheila robi na nas wrażenie osoby nieszczerej, lecz jednocześnie takiej, która niewątpliwie budzi w nas sympatię. Podobnie jak pilni czytelnicy poradników doskonalenia osobowości z lat dwudziestych XX wieku, Sheila starała się bowiem po prostu wysunąć przed szereg, wyróżnić spośród kolegów i koleżanek z pracy.

– W mojej pracy panuje tak ostra konkurencja – mówi w pewnej chwili do kamery – że muszę nieustannie doskonalić swoje umiejętności.

Co to jednak znaczy „doskonalenie umiejętności"? Czy powinniśmy stać się takimi mistrzami autoprezentacji i autopromocji, żeby potrafić kłamać jak z nut, tak, by nikt tego nie zauważył? Czy musimy nauczyć się panowania nad głosem, sugestywnego przemawiania, wykonywania określonych gestów i wykorzystywania mowy ciała, by móc opowiedzieć – a może raczej sprzedać – każdą historię, jaka tylko przyjdzie nam do głowy? Tego rodzaju tendencja zdaje się świadczyć o tym, że dziś praktycznie wszystko można i da się sprzedać, co z kolei mówi dużo o tym, jak daleko zaszliśmy – niekoniecznie w dobrym kierunku – od czasu kiedy mały Dale Carnegie postanowił zostać wielkim oratorem.

Rodzice Dale'a byli ludźmi przestrzegającymi ściśle ustalonych wartości i norm moralnych; pragnęli, aby ich syn wykształcił się na pastora lub nauczyciela, nie na sprzedawcę. Wszystko wskazuje na to, że sposób samodoskonalenia się z wykorzystaniem metody „Prawda czy fałsz" nie przypadłby im do gustu. Podobnie zresztą jak rady, jakich Carnegie udziela w swojej bestsellerowej książce *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi,* w której przeważają rozdziały o tytułach w rodzaju „Jak sprawić, aby ludzie robili to, co chcesz, z przyjemnością" czy „Co zrobić, aby ludzie od razu cię polubili"[15].

Wszystko to skłania nas do postawienia sobie następującego pytania: Jak to się stało, że przeszliśmy od kultury charakteru do kultury osobowości, zupełnie nie zwracając uwagi na fakt, że po drodze zatraciliśmy coś niezwykle istotnego?

---

[1] Pierwsze amerykańskie sieci domów towarowych.

[2] Young Men's Christian Association – Związek Chrześcijańskiej Młodzieży Męskiej.

[3] Czyli kogoś w rodzaju aktora, artysty, wykonawcy, odtwórcy roli i showmana w jednym.

[4] „The chief business of American people is business", cytat ze słynnego przemówienia prezydenta Calvina Coolidge'a wygłoszonego w 1925 roku.

[5] Autorstwa Johna Bunyana.

[6] Na której mieściła się i mieści większość największych agencji reklamowych w Nowym Jorku.

[7] Tłum. Robert Reszke za: C.G. Jung, Typy psychologiczne, Warszawa 1997.

[8] W systemie amerykańskim odpowiada to B/B-, czyli mniej więcej polskiej 4.

[9] Ang. Founding Fathers, działacze polityczni, twórcy Deklaracji Niepodległości i Konstytucji Stanów Zjednoczonych.

[10] Powiedzenie przypisywane Patrickowi Henry'emu, jednemu z Ojców Założycieli.

[11] Który był urzędującym prezydentem.

[12] Tłum. Michał Sprusiński za: T.S. Eliot, Wybór poezji, Wrocław–Warszawa 1990.

[13] Wydawany przez Amerykańskie Towarzystwo Psychiatryczne podręcznik klasyfikujący zaburzenia psychiczne, w Polsce znany pt. Kryteria diagnostyczne według DSM-IV-TR.

[14] Także w Polsce – Toastmasters International Polska. Ang. toastmaster – dosł. ten, który wygłasza toasty, mistrz ceremonii. W Polsce działają także Kluby Ludzi Sukcesu im. Małego Tadzia, wzorowane na formule Toastmasters.

[15] Tłum. Paweł Cichawa za: Dale Carnegie, Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi, Warszawa 2005.

2

MIT CHARYZMATYCZNEGO LIDERA
Kultura osobowości sto lat później

Społeczeństwo jako takie jest rodzajem instytucji edukacyjnej propagującej wartości ekstrawertyczne, przy czym w naszym społeczeństwie owe wartości głoszone są ze znacznie większą siłą i przekonaniem niż gdzie indziej. „Nikt nie jest samotną wyspą", to prawda, jakże jednak zżymałby się autor tych słów, John Donne[1], gdyby wiedział, jak często oraz z jakich powodów są one dziś tak niestrudzenie przez wszystkich powtarzane.

– William Whyte

UMIEJĘTNOŚĆ SPRZEDAŻY JAKO CNOTA: NA ŻYWO Z TONYM ROBBINSEM

– Hej, już nie możesz się doczekać, prawda? – woła do mnie młoda kobieta o imieniu Stacy, wręczając mi formularz rejestracyjny.

Jej miękki i słodki niczym miód głos nagle wznosi się ku górze w radosnym okrzyku powitalnym. Kiwam głową i uśmiecham się tak szeroko, jak tylko

potrafię. Z drugiej strony obszernego holu w Atlanta Convention Center dochodzą mnie głośne piski i pokrzykiwania.

– Co to za odgłosy? – pytam.

– To przed wejściem, staramy się każdego maksymalnie rozluźnić! – mówi rozentuzjazmowana Stacy. – To pierwszy z elementów procesu UPW.

Po chwili wręcza mi fioletowy skoroszyt oraz laminowany identyfikator ze smyczą, którą każe mi założyć na szyję. UNLEASH THE POWER WITHIN (UWOLNIJ SWOJĄ WEWNĘTRZNĄ MOC), głosi wielki napis na okładce skoroszytu. Witamy na seminarium motywacyjnym dla początkujących prowadzonym przez Tony'ego Robbinsa.

Zapłaciłam 895 dolarów za to, by, zgodnie z materiałami promocyjnymi, nauczyć się być osobą bardziej dynamiczną, nabrać większej pewności w życiu oraz przezwyciężyć wszelkie nękające mnie lęki i niepokoje. Prawda jest jednak taka, że ja nie jestem tu po to, by uwolnić swoją wewnętrzną moc (choć zawsze chętnie korzystam z dobrych rad); jestem tu, ponieważ seminarium, na które się zapisałam, jest pierwszym etapem podróży, jaką postanowiłam odbyć w celu zrozumienia istoty i sensu amerykańskiego Ideału Ekstrawertyka.

Po obejrzeniu kilku reklam informacyjnych Tony'ego Robbinsa – który twierdzi w wywiadach, że w danym momencie któraś ze stacji telewizyjnych na pewno nadaje jedną z nich – zrobił on na mnie wrażenie jednego z większych ekstrawertyków, jacy chodzą po tym świecie. Zresztą nie jest on byle jakim ekstrawertykiem. To prawdziwy mistrz, ekspert ds. samodoskonalenia się, motywacji i skutecznego działania, który może poszczycić się tym, że kształcił takie wybitne i znane postacie jak prezydent Bill Clinton, Tiger Woods, Nelson Mandela, Margaret Thatcher, księżna Diana, Michaił Gorbaczow, Matka Teresa z Kalkuty, Serena Williams czy Donna Karan – a w jego szkoleniach i seminariach wzięło udział 50 milionów osób na całym świecie. Jest on jedną z czołowych postaci rozwijającego się niezwykle bujnie przemysłu samodoskonalenia się i rozwoju osobowości, z którego usług korzystają dziś setki tysięcy Amerykanów, bezgranicznie ufając radom i wskazaniom jego przedstawicieli i inwestując weń ok. 11 miliardów dolarów rocznie. To właśnie między innymi Tony i jemu podobni wpływają w znacznej mierze na kształtowanie się naszej koncepcji „idealnego ja", podpowiadając nam, jak możemy stać się tym, kim zawsze pragnęliśmy być, i twierdząc, że

zdołamy tego dokonać, jeśli tylko będziemy przestrzegać siedmiu określonych reguł związanych z „tym" i trzech zasad związanych z „tamtym". Jestem tu, ponieważ chcę się dowiedzieć, jak w istocie wygląda owo „idealne ja".

Stacy pyta mnie, czy wzięłam ze sobą jedzenie. Co za pytanie: kto przywozi ze sobą jedzenie z Nowego Jorku do Atlanty? Stacy wyjaśnia, że w trakcie seminarium muszę się przecież jakoś odżywiać – przez następne cztery dni, od piątku do poniedziałku, będziemy intensywnie pracować piętnaście godzin dziennie, od 8 rano do 11 wieczorem, tylko z jedną krótką przerwą wczesnym popołudniem. Tony będzie na estradzie przez cały czas, *non stop,* a ja z pewnością nie chcę stracić ani chwili z jego wykładów.

Rozglądam się, popatrując na gromadzące się w holu osoby. Wygląda na to, że są one lepiej ode mnie przygotowane na to, co je czeka – większość taszczy radośnie ze sobą torby pełne batoników energetycznych, bananów i kukurydzianych chipsów. W pobliskim snack barze kupuję szybko kilka poobijanych jabłek, po czym kieruję się w stronę audytorium. Przy drzwiach stoją ustawieni rzędem koło siebie młodzi ludzie w koszulkach z napisem UPW na piersi, podskakują i pokrzykują rozradowani, wyrzucając do góry ręce w geście zwycięstwa. Przed wejściem do środka każdy musi obowiązkowo każdemu z nich „przybić piątkę". Wiem, co mówię, bo próbowałam tego uniknąć. Nic z tego.

Po wkroczeniu do ogromnego audytorium przybywający są witani z estrady przez grupę taneczną, rozgrzewającą gromadzący się tłum do dźwięków piosenki Billy'ego Idola *Mony Mony,* płynących z potężnych profesjonalnych głośników. Jej występ można także podziwiać na dwóch gigantycznych telebimach umieszczonych po obu stronach estrady. Wszyscy członkowie grupy poruszają się w równym rytmie, całkowicie synchronicznie, niczym zawodowi tancerze z teledysków Britney Spears, od których odróżnia ich jednak to, że swoim wyglądem i ubiorem kojarzą się raczej z menedżerami średniego szczebla. Frontmanem jest łysiejący gość po czterdziestce w eleganckiej białej koszuli z długimi rękawami, które starannie podwinął, i ciemnym krawacie, z szerokim, nieschodzącym mu z twarzy uśmiechem. Płynące z estrady przesłanie wydaje się jasne i oczywiste: każdy z nas może stać się osobą tak samo dynamiczną, pełną energii i entuzjazmu, jeśli tylko każdego dnia rano zabierzemy się solidnie do pracy nad sobą.

Prawdę powiedziawszy, ruchy taneczne wykonywane przez grupę są na tyle proste, że każdy z nas może je naśladować, nawet siedząc w swoim fotelu; wystarczy tylko lekko podskoczyć i dwa razy klasnąć w dłonie; raz w lewo, raz w prawo. Kiedy z głośników zaczynają płynąć dźwięki innej piosenki, *Gimme Some Lovin'*, wiele osób na widowni staje na siedzeniach swoich metalowych, składanych foteli, i dalej rytmicznie buja się, klaszcze i pokrzykuje. Ja najpierw stoję przez chwilę z założonymi rękami, nieco poirytowana, w końcu jednak dochodzę do wniosku, że nie mam innego wyjścia, jak samej zacząć podskakiwać i klaskać razem ze wszystkimi.

W końcu nadchodzi moment, na który wszyscy czekają: na estradzie pojawia się Tony Robbins. Ten wysoki mężczyzna, mający dwa metry wzrostu, na ekranie telebimu zdaje się trzydziestometrowym olbrzymem. Imponuje urodą amanta filmowego – ma gęste ciemnobrązowe włosy, olśniewająco biały uśmiech niczym z reklamy pasty do zębów oraz niezwykle wyraziście zarysowane kości policzkowe." WYJĄTKOWE SPOTKANIE NA ŻYWO Z TONYM ROBBINSEM!, obiecywały reklamy seminarium, i oto teraz jest, on sam, we własnej osobie, tańczący razem z rozentuzjazmowanym tłumem.

Choć w audytorium jest zaledwie jakieś 10°C, Tony ubrany jest w koszulę polo z krótkim rękawem i szorty. Wiele przybyłych do audytorium osób przyniosło ze sobą ciepłe koce, dowiedziawszy się skądś, że będzie w nim zimno jak w lodówce, zapewne ze względu na pracującego nieustannie na najwyższych obrotach i w związku z tym wiecznie rozgrzanego Tony'ego. Wydaje się jednak, że musiałaby nastać kolejna Epoka Lodowcowa, żeby choć nieco schłodzić niesamowity zapał tego tryskającego energią mężczyzny. Tony sprężystym krokiem przemierza estradę, promiennie się uśmiecha, nawiązując kontakt wzrokowy – jak on to robi? – z każdym z nas, a zebrało się tu jakieś 3800 osób. W przejściach między rzędami na widowni ustawiają się młodzi ludzie w koszulkach UPW, którzy podskakują i wiwatują na powitanie. Tony otwiera szeroko swoje wielkie ramiona i bierze nas wszystkich w objęcia. Gdyby Jezus ponownie przybył na świat i miałoby to miejsce właśnie w Atlanta Convention Center, trudno sobie wyobrazić, by spotkał się z bardziej radosnym i entuzjastycznym przyjęciem.

Tę atmosferę uniesienia wyczuwa się także w tylnych rzędach, w których zajmuję miejsce razem z tymi, którzy zapłacili tylko 895 dolarów za „normalny wstęp", w przeciwieństwie do tych, którzy wyłożyli 2500

dolarów i, uzyskując status „gościa honorowego”, mają możliwość zasiadać w pierwszych rzędach, tak blisko Tony’ego, jak to tylko możliwe. Kiedy kupowałam swój bilet przed telefon, konsultantka zasugerowała mi, że osoby, które wykupują miejsca w pierwszych rządach – tam, skąd można „bezpośrednio obserwować z bliska Tony’ego na estradzie”, zamiast oglądać go na telebimie – na ogół „są bardziej szczęśliwe i odnoszą w życiu więcej sukcesów”. „To ludzie, którzy mają w sobie więcej energii – dodała – którzy reagują bardziej spontanicznie i dynamicznie”. Nie potrafię ocenić, jak szczęśliwi i zadowoleni z życia są moi sąsiedzi, nie ulega jednak wątpliwości, że są oni zachwyceni tym, że tu są. Na widok Tony’ego, stojącego na estradzie w światłach rampy znakomicie uwydatniających wszelkie niuanse jego niezwykle ekspresyjnej twarzy, wszyscy zrywają się na równe nogi, podskakują i krzyczą niczym widzowie na koncercie gwiazd rocka.

Wkrótce i ja się do nich przyłączam. Zawsze bardzo lubiłam tańczyć i muszę przyznać, że podrygiwanie w tłumie do rytmów wielkich przebojów muzyki pop jest świetnym sposobem spędzania czasu. Uwalnianiu naszej wewnętrznej mocy, według Tony’ego, sprzyja odpowiednio silne naenergetyzowanie naszego ciała, i teraz zaczynam to rozumieć. Nic dziwnego, że ludzie przyjeżdżają tu nawet z bardzo daleka, żeby tylko zobaczyć go na własne oczy (tuż obok mnie siedzi – nie, oczywiście podskakuje

– pewna urocza młoda kobieta z Ukrainy, z uśmiechem zachwytu na ustach podziwiając swojego idola). Postanawiam, że zaraz po powrocie do Nowego Jorku znowu zacznę ćwiczyć aerobik.

Kiedy w końcu muzyka cichnie, Tony zwraca się do nas swoim niskim, chrapliwie-gardłowym głosem, który trochę kojarzy mi się z jednym z Muppetów, a trochę z filmowym seksownym kowbojem, przedstawiając nam swoją koncepcję „psychologii praktycznej”. Opiera się ona na założeniu, że wszelka wiedza jest bezużyteczna, jeśli nie towarzyszy jej działanie. Tony ma płynny i swobodny, a przy tym bardzo uwodzicielski sposób mówienia, którego mógłby mu pozazdrościć sam Willy Loman[2]. Pragnąc zademonstrować nam zalety psychologii praktycznej w działaniu,

poleca nam znaleźć sobie partnera do odegrania scenki przywitania, w której oboje będziemy nieśmiali, mieli poczucie niższości oraz żywili obawę przed społecznym odrzuceniem. Dobieram się w parę z robotnikiem budowlanym z Atlanty, z którym wymieniamy wstydliwie uściski dłoni i spoglądamy sobie lękliwie pod nogi, podczas gdy w tle płyną dźwięki piosenki *I Want You to Want Me* [Chcę, żebyś mnie chciała/chciał].

Następnie Tony wyrzuca z siebie serię umiejętnie sformułowanych pytań:

– Czy wasz oddech był głęboki, czy płytki?

– PŁYTKI! – wrzeszczą wszyscy jednym głosem.

– Czy podchodziliście do siebie śmiało, czy z wahaniem?

– Z WAHANIEM!

– Czy byliście spięci, czy zrelaksowani?

– SPIĘCI!

Tony prosi, żebyśmy powtórzyli ćwiczenie, jednak tym razem mamy witać się z naszym partnerem tak, jakby od tego, jakie wrażenie zrobimy na nim w pierwszych trzech czy pięciu sekundach naszego spotkania, zależało to, czy będzie on skłonny zrobić z nami interes, czy nie. Jeśli nam odmówi, „na wszystkich, na których nam najbardziej zależy, spadnie straszliwe nieszczęście".

Jestem zaskoczona tym, że Tony podkreśla znaczenie sukcesu w interesach – w końcu jest to seminarium na temat wewnętrznej mocy tkwiącej w człowieku, a nie na temat biznesu. Szybko przypominam sobie jednak, że Tony jest nie tylko trenerem i konsultantem *(life coachem),* lecz także wielkim biznesmenem; zaczynał karierę w biznesie jako sprzedawca, obecnie zaś jest szefem siedmiu dużych prywatnych firm. Według czasopisma „BusinessWeek" zarabia on rocznie około 80 mln dolarów. A więc teraz, jak wszystko na to wskazuje, Tony próbuje, wykorzystując całą moc i urok swojej potężnej osobowości, przekazać nam nieco ze swoich menedżerskich doświadczeń. Chce, żebyśmy nie tylko czuli się świetnie, lecz również emanowali pozytywną energią, żebyśmy nie tylko byli po prostu lubiani, lecz również lubiani we właściwy sposób; chce, żebyśmy wiedzieli, w jaki sposób najlepiej się sprzedać. Już wcześniej firma Anthony Robbins Companies poradziła mi, za pośrednictwem

spersonifikowanego, 45-stronicowego raportu wygenerowanego na podstawie wyników przeprowadzonego przeze mnie online testu osobowości, że powinnam odpowiednio przygotować się na to weekendowe seminarium; że „Susan" powinna popracować nad swoją tendencją do tego, by opowiadać o swoich ideach, zamiast je sprzedawać. (Cały raport napisany był w trzeciej osobie, tak jakby miał on zostać przedłożony jakiemuś menedżerowi, który miałby następnie ocenić moje zdolności do komunikowania się z innymi ludźmi).

Publiczność znowu podzieliła się na pary – tym razem wszyscy z entuzjazmem przedstawiali się sobie, uśmiechali i mocno ściskali sobie dłonie. Kiedy skończyliśmy, Tony znów przystąpił do zadawania nam pytań.

– Czy czujecie się lepiej, tak czy nie?

– TAK!

– Czy inaczej wykorzystywaliście wasze ciało, tak czy nie?

– TAK!

– Czy używaliście więcej mięśni twarzy, tak czy nie?

– TAK!

– Czy odważnie podeszliście do partnera, tak czy nie?

– TAK!

Ćwiczenie to ma najwyraźniej za zadanie pokazanie, w jaki sposób fizjologiczny stan naszego ciała wpływa na nasze zachowanie i emocje, poza tym jednak służy ono zademonstrowaniu tego, że sztuka sprzedaży rządzi nawet w najbardziej neutralnych wzajemnych relacjach między ludźmi (interakcjach społecznych). Sugeruje, że każde spotkanie z drugim człowiekiem jest rodzajem gry o wysoką stawkę, w której wygrywamy lub przegrywamy, czyli zdobywamy lub tracimy względy i zaufanie danej osoby. Zachęca nas do tego, byśmy stawiali czoło fobii społecznej, przyjmując jak najbardziej ekstrawertyczną postawę. Musimy być dynamiczni i pewni siebie, nie możemy się wahać i robić wrażenia nieśmiałych, musimy uśmiechać się do naszych rozmówców, a wtedy oni będą uśmiechać się do nas. Postępowanie w taki właśnie sposób sprawi, że będziemy czuli się dobrze – a im lepiej się poczujemy, tym lepiej będziemy umieli się sprzedawać.

Tony wydaje się idealną osobą do demonstrowania w praktyce tego rodzaju umiejętności. Od początku moją uwagę zwraca jego „hipertymiczny" temperament – rodzaj podrasowanej ekstrawersji, charakteryzującej się, według słów pewnego psychiatry, takimi cechami jak „nadmierne pobudzenie ruchowe, nadmierna pewność siebie i optymizm oraz nadmierne wzmożenie nastroju w kierunku euforycznym", które uchodzą za pożyteczne w biznesie, zwłaszcza związanym ze sprzedażą wszelkiego rodzaju produktów. Osoby z takim temperamentem są zwykle świetnymi kompanami, w których towarzystwie wszyscy czują się dobrze i swobodnie, tak jak my w towarzystwie występującego na estradzie Tony'ego.

Co jednak w przypadku, jeśli podziwiamy osoby hipertymiczne w naszym otoczeniu, ale z drugiej strony lubimy również nasze własne spokojne i skłonne do zadumy ja? Co, jeśli uwielbiamy się uczyć, dla samej przyjemności poznawania nowych rzeczy, a niekoniecznie po to, by zdobytą wiedzę natychmiast wykorzystywać w praktyce? Co, jeśli wolelibyśmy, żeby na świecie było więcej, a nie mniej osób w typie refleksyjnych introwertyków?

Tony zdaje się antycypować tego rodzaju wątpliwości. „Ale ja przecież jestem ekstrawertykiem, możecie powiedzieć! – stwierdził na początku seminarium. – No i co z tego? Wy wcale nie musicie być ekstrawertykami, żeby poczuć, że naprawdę żyjecie!"

Zgadza się. Wygląda jednak na to, że – według Tony'ego – mimo wszystko lepiej zachowywać się jak ekstrawertyk, jeśli oczywiście nie chcemy być nieudacznikami, z którymi nikt nie zechce robić interesów i na których najbliższych spadną w związku z tym straszliwe nieszczęścia.

Wieczorem głównym punktem programu jest tzw. chodzenie po ogniu (*firewalk),* jeden z kulminacyjnych momentów całego seminarium UPW, w trakcie którego mamy przejść boso po ułożonych na długości trzech metrów rozżarzonych węglach i nie poparzyć sobie przy tym stóp. Wiele osób zapisało się na seminarium UPW właśnie dlatego, że usłyszały o chodzeniu po ogniu i teraz chcą tego same spróbować. Cała idea polega na tym, by

wprowadzić się w taki bezlękowy stan umysłu, w jakim można wytrzymać nawet temperaturę 650°C.

Przed przystąpieniem do tego zadania spędzamy wiele godzin na doskonaleniu opracowanych przez Tony'ego technik – ćwiczeń fizycznych, tanecznych ruchów, wizualizacji. Zauważam, że ludzie na widowni zaczynają naśladować każdy ruch i wyraz twarzy Tony'ego, w tym także jego ulubiony „gest zwycięstwa", polegający na uniesieniu do góry zgiętego w łokciu ramienia z mocno zaciśniętą pięścią. Czas mija, aż w końcu, tuż przed północą, wszyscy wychodzimy na wielki parking przed halą w olbrzymiej procesji, prawie cztery tysiące ludzi, niosąc płonące pochodnie i skandując głośno YES! YES! YES! w rytm uderzeń plemiennego bębna. Moi towarzysze wydają się tym wszystkim niezmiernie podekscytowani, jednak mnie te wydawane w rytm bębna okrzyki – YES! Bum-bum-bum, YES! Bum-bum-bum, YES! Bum-bum-bum – przywodzą na myśl scenę, w której jakiś rzymski generał prowadzi swoich żołnierzy pod mury miasta, które zamierza właśnie zdobyć. Młodzi ludzie w koszulkach UPW, którzy wcześniej rozradowani podskakiwali przed wejściem do audytorium i każdemu przybijali piątkę, przeistoczyli się teraz w strażników ognia, ustawiając się wokół pojemnika z rozżarzonymi węglami i unosząc do góry ramiona zwrócone w stronę ognia.

O ile mi wiadomo, powodzenie w chodzeniu po ogniu nie zależy tyle od tego, w jakim stanie znajduje się nasz umysł, ile od tego, jak grube i wrażliwe są podeszwy naszych stóp, dlatego ja postanawiam obserwować wszystko z bezpiecznej odległości. Nagle okazuje się, że jestem jedyną osobą, która trzyma się z tyłu. Większość uczestników odbywa tę osobliwą przechadzkę, wydając z siebie w jej trakcie głośne okrzyki zachwytu.

– Udało się! – wołają po przejściu na drugą stronę pojemnika. – Naprawdę się udało!

Najwyraźniej zdołali oni wejść w stan umysłu Tony'ego Robbinsa. Ale na czym on właściwie polega?

Jest to, co najważniejsze, umysł osoby pewnej siebie i dominującej (ang. *superior)* – całkowite przeciwieństwo umysłu osoby z kompleksem niższości, o którym pisał Alfred Adler. Tony posługuje się wprawdzie słowem *moc* (ang. *power),* a nie *wyższość* czy *dominacja* (ang. *superiority)* (dziś jesteśmy już zbyt wyrafinowani, by nasze dążenia do samodoskonalenia opisywać w terminach czysto socjologicznych, tak jak

robiliśmy to u zarania epoki kultury osobowości), jednak zarówno on sam, jak i aura, jaka go otacza, świadczą jednoznacznie o jego poczuciu wyższości – od sposobu, w jaki czasami zwraca się on do widowni, nazywając nas „dziewczynkami i chłopcami", przez charakter opowiadanych przez niego historii na temat jego wielkich, luksusowych domów oraz znanych i wpływowych przyjaciół, do tego, że jego potężna sylwetka na estradzie zdecydowanie góruje – dosłownie – nad zgromadzonym tłumem. Niemal nadludzka fizyczna wielkość Tony'ego stanowi istotny element jego publicznego wizerunku; tytuł jednej z jego książek, *Obudź w sobie olbrzyma (Awaken the Giant Within),* mówi tu sam za siebie.

Również intelekt Tony'ego robi duże wrażenie. Choć on sam twierdzi, że znaczenie wykształcenia uniwersyteckiego jest przeceniane (ponieważ na studiach nie uczymy się niczego o naszych emocjach ani o naszym ciele, jak mówi), i nie śpieszy się z napisaniem swojej kolejnej książki (ponieważ dziś nikt już nie czyta książek, jak twierdzi), udało mu się przyswoić mnóstwo wiedzy z zakresu psychologii na poziomie akademickim właśnie, a następnie wykorzystać ją do zrobienia wielkiego, imponującego show, w trakcie którego przekazuje on publiczności wiele rzeczywiście wartościowych rad i wskazówek.

Geniusz Tony'ego polega m. in. na tym, że, nie mówiąc tego wprost, składa on każdej osobie z publiczności nieformalną obietnicę tego, że również w niej, podobnie jak niegdyś w nim samym, zajdzie upragniona przemiana – z osoby mającej kompleks niższości w osobę pewną siebie i dominującą nad innymi. On też nie zawsze był tak wielki i wspaniały jak obecnie, wyznaje nam. W dzieciństwie był małym, niczym niewyróżniającym się brzdącem. Zanim zaczął rosnąć i dbać o formę, miał nadwagę. A zanim zamieszkał w wielkiej posiadłości przypominającej zamek w Del Mar w Kalifornii, wynajmował tak małe mieszkanie, że z konieczności musiał trzymać naczynia kuchenne w wannie. Wniosek, jaki z tego wypływa, jest taki, że my wszyscy możemy przezwyciężyć wszelkie przeciwności losu i pokonać wszelkie przeszkody, i że nawet introwertycy mogą nauczyć się chodzić boso po rozżarzonych węglach, wykrzykując gromkie YES.

Drugim elementem składowym stanu umysłu Tony'ego jest życzliwość i przyjazne nastawienie do innych ludzi. Nigdy nie udałoby mu się przyciągnąć ku sobie i zainspirować tylu osób, gdyby nie miały one

poczucia, że jemu naprawdę zależy na tym, by każda z nich uwolniła tkwiącą w niej moc i energię. Kiedy Tony znajduje się na estradzie, ma się wrażenie, że śpiewa on, tańczy i przeżywa razem z nami każdą cząstką swojego jestestwa, angażując się we wszystko całym sercem i duszą. Są takie chwile – kiedy wszyscy zrywają się na równe nogi, zaczynają wspólnie tańczyć i śpiewać – w których nie można oprzeć się ogarniającemu nas przemożnemu uczuciu ogromnej sympatii czy wręcz miłości do Tony'ego, podobnie jak działo się to z amerykańskimi wyborcami, którzy z pewnym niedowierzaniem, a jednocześnie w zachwycie słuchali po raz pierwszy Baracka Obamy, który mówił o przełamywaniu podziałów między demokratami a republikanami. W pewnym momencie Tony zaczyna mówić o różnego rodzaju potrzebach, jakie mają wszyscy ludzie – potrzebie miłości, bezpieczeństwa, urozmaicenia w życiu, itd. Jego samego motywuje przede wszystkim miłość, wyjawia nam, i my mu wierzymy.

To jednak nie wszystko: w trakcie całego seminarium Tony stale usiłuje sprzedać nam coś nowego. On oraz zespół jego sprzedawców wykorzystują skrzętnie to wydarzenie, za uczestnictwo w którym każdy zapłacił już sporą sumę pieniędzy, do tego, by zachęcać nas do wykupienia kart uczestnictwa w kolejnych kilkudniowych seminariach odbywanych pod jeszcze bardziej fascynującymi hasłami: „Poznaj swoje przeznaczenie" w cenie ok. 5000 dolarów; „Uniwersytet mistrzów" w cenie ok. 10 000 dolarów; czy „Platynowe partnerstwo", w ramach którego, po przystępnej cenie 45 000 dolarów za rok, wykupujemy sobie, wraz z jedenastoma innymi „platynowymi partnerami", prawo do spędzania egzotycznych wakacji z Tonym.

W czasie popołudniowej przerwy Tony pozostaje na estradzie w towarzystwie pięknej blondynki, swojej uroczej żony Sage, zaglądając jej głęboko w oczy, głaszcząc ją po włosach i szepcząc jej coś do ucha. Jestem szczęśliwą mężatką, ale teraz mój mąż Ken jest w Nowym Jorku, a ja tu w Atlancie, dlatego nawet ja czuję się samotna, oglądając ten miłosny spektakl. A co by było, gdybym była singlem albo czuła się nieszczęśliwa w swoim związku? Wówczas to, co widzę, „wzbudziłoby we mnie silne pragnienie", a więc dokładnie to, co już przed laty Dale Carnegie radził sprzedawcom wzbudzać w swoich potencjalnych klientach. I rzeczywiście – po przerwie na wielkich telebimach oglądamy dłuższe wideo, zachęcające

nas do udziału w prowadzonym przez Tony'ego seminarium na temat tworzenia i podtrzymywania związków.

W innej, równie znakomicie wyreżyserowanej części seminarium, Tony mówi przed dłuższy czas o finansowych i emocjonalnych korzyściach związanych z otaczaniem się w życiu „właściwymi ludźmi", osobami reprezentującymi ten sam status społeczny i materialny, co my (tzw. *peer group)* – po czym jeden z członków jego ekipy przystępuje do zachwalania oferty „Platynowe partnerstwo" za 45 000 dolarów. Te osoby, które wykupią jedną z dwunastu kart uczestnictwa, staną się, jak słyszymy, członkami „najbardziej elitarnej *peer group"* – grupy wybrańców, prawdziwej śmietanki, *crème de la crème.*

Nie mogę się nadziwić, że żaden z uczestników naszego seminarium UPW nie wydaje się zbulwersowany czy choćby zaskoczony stosowaniem w jego trakcie tego rodzaju technik sprzedaży produktów. Wielu z nich ma przy sobie reklamówki pełne różnego rodzaju gadżetów, które kupili na rozstawionych w holu stoiskach – płyty DVD, książki, a nawet błyszczące zdjęcia samego Tony'ego gotowe do oprawienia w ramki.

Jeśli chodzi o Tony'ego – a także o to, dlaczego tyle osób decyduje się kupować jego produkty – to cała sprawa polega na tym, że on, podobnie jak każdy dobry sprzedawca, wierzy w wartość tego, do zakupu czego nas namawia. Najwyraźniej nie widzi on żadnej sprzeczności między pragnieniem tego, co najlepsze, dla każdego, a pragnieniem życia w wielkiej, luksusowej rezydencji. Tony przekonuje nas, że swoje umiejętności biznesmena-sprzedawcy wykorzystuje nie tylko po to, by jak najwięcej samemu zarobić, lecz także po to, by pomóc jak największej liczbie z nas, każdemu, do kogo tylko zdoła dotrzeć. I faktycznie – pewien bardzo refleksyjny introwertyk, którego znam osobiście, i jednocześnie mogący poszczycić się licznymi sukcesami biznesmen-sprzedawca, który sam prowadzi treningi i seminaria motywacyjne dla biznesmenów, zaklina się, że Tony Robbins nie tylko sprawił, że jego interesy idą lepiej niż wcześniej, lecz także pomógł mu stać się lepszym człowiekiem. Kiedy on sam zaczął brać udział w seminariach takich jak UPW, jak mi powiedział, koncentrował się na tym, kim chciałby się stać, teraz zaś, kiedy sam prowadzi podobne seminaria, już jest tą właśnie osobą. „Tony dał mi energię – tłumaczy – a teraz ja daję energię innym".

Wraz z nastaniem ery kultury osobowości zewsząd zaczęto zachęcać nas do rozwijania w sobie ekstrawertycznej osobowości w celach czysto egoistycznych – przede wszystkim po to, byśmy mogli wybić się czy też wyróżnić z tłumu w coraz bardziej anonimowym i skłaniającym do coraz bardziej ostrego współzawodnictwa społeczeństwie. Tymczasem dziś sądzimy, że nasza coraz bardziej ekstrawertyczna postawa nie tylko ułatwia nam odnoszenie sukcesów w życiu, lecz także pomaga nam stawać się lepszymi ludźmi. Sztukę sprzedaży uznajemy za sposób dzielenia się naszymi własnymi talentami i zdolnościami ze światem.

Dlatego właśnie olbrzymi zapał i zaangażowanie, z jakim Tony sprzedaje swoje idee wielotysięcznym tłumom swoich wielbicieli, pławiąc się przy tym w blasku sławy i sukcesu, nie jest postrzegany jako zachowanie skrajnie narcystyczne, typowe dla natrętnego i przebiegłego akwizytora, lecz postawa godna wielkiego lidera, który stanowi dla wszystkich wzór do naśladowania. Jeśli Abraham Lincoln był ucieleśnieniem wszelkich cnót w epoce kultury charakteru, to za jego odpowiednika w epoce kultury osobowości należy uznać Tony'ego Robbinsa. W rzeczy samej, kiedy Tony wspomina o tym, że kiedyś myślał o kandydowaniu na stanowisko prezydenta Stanów Zjednoczonych, publiczność wybucha głośnymi owacjami.

Czy jednak utożsamianie lidera z hiperekstrawertykiem jest zawsze sensowne? Aby się o tym przekonać, udałam się do Harvard Business School, uczelni, która szczyci się tym, że potrafi dokonać właściwej selekcji kandydatów na studia, a następnie zapewnić im tak znakomite wykształcenie w dziedzinie zarządzania, że wielu jej absolwentów piastuje najbardziej prestiżowe stanowiska w światowym biznesie i w polityce.

MIT CHARYZMATYCZNEGO LIDERA: ZA KULISAMI HARVARD BUSINESS SCHOOL

Pierwszą rzeczą, jaka rzuca mi się w oczy na kampusie Harvard Business School, jest sposób poruszania się studentów. Nikt tu nie wałęsa się bez celu, nie przechadza, ani nawet nie spaceruje. Wszyscy chodzą szybkim,

dynamicznym krokiem, z wyraźnym impetem prąc do przodu. Panuje rześka, wczesnojesienna aura – mam wrażenie, że ciała studentów, którzy z taką werwą przemierzają kampus, emanują wręcz pozytywną wrześniową energią. Kiedy ich drogi się krzyżują, nie wymieniają oni ze sobą jedynie konwencjonalnych pozdrowień, lecz długo i serdecznie witają się, wypytując znajomych o wrażenia z letniego stażu w J.P. Morgan[3] czy też wyprawy trekkingowej w Himalaje.

Dokładnie tak samo zachowują się w gwarnym Spangler Center, kosztownie i wystawnie wyposażonym centrum studenckim. Wielkie okna zdobią tam jedwabne zasłony w turkusowomorskim kolorze, pełno tu skórzanych foteli i kanap, na jednej ze ścian wisi olbrzymi telewizor plazmowy Samsung, z którego płyną dyskretnie ściszone wiadomości nadawane z lokalnej studenckiej stacji telewizyjnej, wysoko, u zdobionego kasetonowo sufitu wiszą żyrandole, ściany zdobią kinkiety. Większość powierzchni sali głównej zajmują stoliki, fotele i kanapy ustawione w taki sposób, że przejście między nimi biegnie przez sam środek, tworząc rodzaj jasno oświetlonej alejki, niczym na pokazie mody, którą dumnie paradują przychodzący i wychodzący studenci, zdając się przy tym zupełnie nie zwracać uwagi na to, że tak wiele osób naraz im się przygląda. Podziwiam ich nonszalancję.

Jeszcze bardziej wysublimowani niż ich otoczenie, jeśli to oczywiście w ogóle możliwe, są sami studenci. Żaden z nich nie ma więcej niż dwa kilogramy nadwagi, brzydkiej cery czy niemodnych ciuchów. Dziewczyny wyglądają jak skrzyżowanie „głównej cheerleaderki” z „miss inteligencji i uśmiechu”. Noszą dopasowane dżinsy i zwiewne bluzki, a ich buty na wysokich obcasach, z odkrytymi palcami, w trakcie chodzenia sympatycznie postukują o wypolerowaną, wykonaną ze szlachetnego drewna podłogę. Niektóre z dziewczyn rzeczywiście poruszają się niczym zawodowe modelki na wybiegu, z tą tylko różnicą, że są radośnie uśmiechnięte, niezwykle uprzejme i towarzyskie, nie zaś wyniosłe, beznamiętne i niedostępne. Z kolei chłopcy są zadbani, przystojni i dobrze zbudowani; wyglądają jak kandydaci na kierownicze stanowiska, których interesuje przewodzenie innym, jednak raczej w miły, przyjacielski sposób, na wzór, dajmy na to, drużynowego w harcerstwie. Odnoszę wrażenie, że gdybym któregoś z nich poprosiła o wskazanie mi dokądś drogi, ten zareagowałby na to szerokim, uprzejmym uśmiechem, po czym ochoczo

zaoferował swoją pomoc – bez względu na to, czy wiedziałby jak tam trafić, czy nie.

Siedzę w pobliżu pary studentów, którzy planują właśnie kolejną wycieczkę samochodem – studenci HBS nieustannie albo urządzają sobie najrozmaitsze grupowe wypady do pubów i na przyjęcia, albo opowiadają sobie przeżycia po powrocie z jakiejś wyjątkowo udanej imprezy. Kiedy pytają mnie, co sprowadza mnie na ich kampus, odpowiadam, że prowadzę rozmowy ze studentami, które chcę następnie wykorzystać w książce na temat introwersji i ekstrawersji, nad którą właśnie pracuję. Nie mówię im jednak o tym, że jeden z moich przyjaciół, absolwent HBS, nazwał kiedyś to miejsce „duchową stolicą ekstrawersji". Szybko okazuje się jednak, że oni sami doskonale o tym wiedzą.

– Trzeba mieć wielkie szczęście, żeby tu spotkać introwertyka – mówi jedno z nich.

– Ta uczelnia nastawiona jest na ekstrawersję – dodaje drugie. – Od tego zależą twoje oceny i status społeczny na uczelni. Tutaj to norma. Wszyscy wokół ciebie ciągle o czymś namiętnie dyskutują, organizują spotkania, wspólne wyjścia.

– Naprawdę nie ma tu nikogo, kto byłby trochę spokojniejszy i bardziej wyciszony? – pytam.

Oboje przyglądają mi się badawczo.

– W każdym razie ja nie znam takiego – mówi pierwsze z nich z nutką pogardy w głosie.

Havard Business School nie jest w żadnym razie zwyczajną wyższą uczelnią. Założona w roku 1908, a więc dokładnie wtedy, kiedy Dale Carnegie wyruszył w drogę jako komiwojażer, i zaledwie trzy lata przed zorganizowaniem przez niego swojego pierwszego kursu publicznego przemawiania, szkoła ta, według swej własnej opinii, „kształci przyszłych liderów, którzy zmieniają świat". Do grona jej absolwentów należy prezydent George W. Bush, podobnie jak kilku prezesów Banku Światowego, sekretarzy skarbu Stanów Zjednoczonych, burmistrzów Nowego Jorku, dyrektorów generalnych takich przedsiębiorstw jak General

Electric, Goldman Sachs, Procter & Gamble, a także, co wielce znaczące, osławiony Jeffrey Skilling, były prezes firmy Enron, główny bohater afery finansowej z 2001 roku. W latach 2004-2006 20% spośród osób piastujących najwyższe dyrektorskie stanowiska w 500 największych spółkach świata według listy magazynu „Forbes" było absolwentami HBS.

Jest wielce prawdopodobne, że absolwenci HBS wywierali i wywierają w taki czy inny sposób wpływ także na twoje życie, z czego ty na ogół zupełnie nie zdajesz sobie sprawy. To właśnie oni zdecydowali o tym, kto powinien pójść na wojnę i kiedy to miało nastąpić; to oni rozstrzygnęli o losie przemysłu samochodowego w Detroit; to oni odgrywają kluczowe role w każdym z kolejnych kryzysów, które wstrząsają Wall Street[4], Main Street[5] i Pennsylvania Avenue[6]. Jeśli pracujesz w Ameryce korporacyjnej, bardzo możliwe, że absolwenci Harvard Business School mają również decydujący wpływ na kształt twojego codziennego życia, rozstrzygając o tym, ile prywatności potrzebne ci jest w pracy, w ilu szkoleniach integracyjnych typu *teambuilding*(budowanie zespołu) rocznie musisz brać udział, a także czy będziesz bardziej kreatywny, pracując w grupie i stosując metodę burzy mózgów, czy też pracując samemu. Biorąc pod uwagę skalę i zasięg ich wpływu i oddziaływania, warto przyjrzeć się temu, kogo władze HBS przyjmują w poczet swoich studentów oraz jakie wartości ci ostatni cenią sobie najwyżej w momencie uzyskania dyplomu.

Student, który życzy mi szczęścia w poszukiwaniach introwertyka w HBS, jest niewątpliwie przekonany o tym, że nikogo takiego tu nie znajdę. Najwyraźniej jednak nie zna on Dona Chena, swojego kolegi z pierwszego roku. Dona także poznałam w Spangler Center, w którym siedział on przy stoliku całkiem niedaleko pary planującej samochodowy wypad na imprezę. Na pozór wydaje się on typowym studentem HBS – jest wysokim, miłym i uprzejmym młodzieńcem, o wyraźnie zarysowanych kościach policzkowych, ujmującym uśmiechu i modnej, lekko zmierzwionej fryzurze „na surfera". Po skończeniu studiów chciałby znaleźć pracę w jakimś funduszu aktywów niepublicznych *(private equity).* Wystarczy jednak chwilę porozmawiać z Donem, by zauważyć, że mówi on cichszym i bardziej delikatnym głosem niż jego koledzy i koleżanki, trzyma głowę lekko przekrzywioną w jedną stronę, a jego uśmiech jest nieco niepewny i wymuszony. Don jest „zgorzkniałym introwertykiem", jak sam to ironicznie określa – zgorzkniałym, ponieważ im więcej czasu spędza on w

HBS, tym większego nabiera przekonania, że byłoby lepiej, gdyby jednak się zmienił.

Don lubi mieć dużo czasu tylko dla siebie, na co jednak nie może sobie raczej pozwolić w HBS. Zwykle zaczyna dzień wcześnie rano od półtoragodzinnego spotkania ze swoim „zespołem naukowym" *(learning team),* czyli grupą studentów, do której został arbitralnie przydzielony i w której zajęciach musi obowiązkowo uczestniczyć (studenci HBS nawet do ubikacji chadzają w grupach!). Resztę przedpołudnia spędza na wykładach, w których każdorazowo uczestniczy dziewięćdziesięciu studentów, zasiadających w wyłożonej drewnianymi panelami auli w kształcie amfiteatru ze wznoszącymi się półkoliście ku górze rzędami składanych siedzeń. Profesor zwykle zaczyna zajęcia od wskazania studenta, który ma przedstawić wybrany na dany dzień przypadek do analizy (tzw. *case study),* przeważnie w oparciu o jakąś rzeczywistą sytuację biznesową – na przykład związaną z tym, że dyrektor generalny (CEO, *chief executive oficer)* dużego przedsiębiorstwa rozważa możliwość zmiany struktury płac w swojej firmie. Osobę, która w danym przypadku odgrywa główną rolę, tutaj dyrektora generalnego, określa się mianem „protagonisty". „Gdyby państwo byli na miejscu protagonisty – pyta profesor, niedwuznacznie sugerując, że wkrótce taka możliwość niewątpliwie się nadarzy – to jak byście państwo postąpili?"

Kwintesencja systemu edukacji w HBS sprowadza się do stwierdzenia, że liderzy muszą działać odważnie i z pełnym przekonaniem, podejmując ważne decyzje pomimo niepełnych informacji, jakimi dysponują. Owa metoda nauczania polega na poszukiwaniu odpowiedzi na odwieczne pytanie: Jeśli nie dysponujesz wiedzą na temat wszystkich faktów – a często tak właśnie się dzieje – to czy powinieneś wstrzymać się z działaniem do czasu zgromadzenia maksymalnie dużej liczby danych, czy nie? Albo, formułując pytanie nieco inaczej: Czy wahając się z podjęciem decyzji, zaryzykujesz utratę zaufania partnerów oraz zmniejszenie swojego własnego impetu do działania? Odpowiedź nie jest oczywista. Jeśli będziesz z przekonaniem optował za danym rozwiązaniem, opierając się przy tym na złych informacjach, możesz doprowadzić do katastrofy swojej firmy. Jeśli zaś będziesz demonstrował niepewność, ucierpi na tym morale twoich pracowników, inwestorzy wycofają swoje poparcie, a twoja firma zacznie podupadać.

Ta stosowana w HBS metoda nauczania zakłada implicite „stałe opowiadanie się po stronie pewności". Dyrektor generalny może nie wiedzieć, w jaki sposób najlepiej postąpić, mimo to musi działać. Z kolei studenci HBS mają wyrażać swoje opinie i ustosunkowywać się do danego problemu. W idealnej sytuacji wywołany do omówienia danego przypadku student już wcześniej przedyskutował jego wszelkie możliwe rozwiązania na spotkaniu swojego „zespołu naukowego", dlatego teraz jest przygotowany do przeanalizowania najlepszych posunięć, jakich może dokonać protagonista. Po zakończeniu jego wystąpienia profesor zachęca pozostałych studentów do wyrażenia swoich opinii. Od tego, czy dany student bierze zwykle aktywny udział w tego rodzaju spontanicznej wymianie poglądów, czy nie, zależy w znacznej mierze jego ocena końcowa (aż do 50%), a także jego status społeczny na uczelni (znacznie więcej niż 50%). Jeśli student często zabiera głos, mówi dużo i w sposób przekonujący, to uchodzi za wytrawnego gracza; jeśli zupełnie się nie angażuje, trafia na margines.

Wielu studentów z łatwością przystosowuje się do wymogów tego systemu. Ale nie Don. Don ma kłopoty z „rozpychaniem się łokciami" podczas seminaryjnych dyskusji; na niektórych zajęciach prawie w ogóle nie zabiera głosu. Ma ochotę to robić tylko wtedy, gdy uważa, że ma do powiedzenia coś istotnego lub szczerze się z kimś nie zgadza i pragnie dać temu wyraz. Wszystko to brzmi całkiem rozsądnie, jednak Dona dręczy przeświadczenie, że czułby się lepiej, gdyby częściej zgłaszał się podczas dyskusji i tym samym lepiej wykorzystywał swój czas na zajęciach.

Przyjaciele Dona z HBS, którzy podobnie jak on są osobnikami spokojnymi i refleksyjnymi, spędzają wiele czasu na dyskutowaniu o uczestnictwie w dyskusjach w trakcie seminariów. Jak często należy zabierać głos? Ile razy to za dużo, a ile za mało? Kiedy prowadzony publicznie podczas zajęć spór z kolegą oznacza zdrową debatę, a kiedy przeradza się w niezdrową rywalizację i bezpardonową walkę z przeciwnikiem? Jedna z koleżanek Dona martwi się, ponieważ jej profesor rozesłał do studentów email, w którym zawiadamia ich o tym, że ci z nich, którzy już wcześniej zetknęli się z analizowanym danego dnia przypadkiem, powinni poinformować go o tym na początku zajęć. Jej zdaniem profesor rozesłał ten okólnik po to, by ograniczyć liczbę wygłaszanych przez studentów głupich uwag, takich jak ta, jaką ona sama zrobiła na seminarium w zeszłym tygodniu. Z kolei kolega Dona niepokoi

się, że nie potrafi dostatecznie głośno mówić. „Ja z natury mam dosyć cichy i miękki głos – mówi – dlatego kiedy inni odnoszą wrażenie, że mówię normalnie, mnie samemu wydaje się, że krzyczę. Muszę nad tym popracować".

Także kadrze naukowej uczelni bardzo zależy na tym, by z cichych i spokojnych studentów zrobić pewnych siebie, dynamicznych dyskutantów. Profesorowie mają swoje własne „zespoły naukowe", na spotkaniach których ich członkowie omawiają rozmaite metody i techniki mające na celu otwarcie i zdynamizowanie nieśmiałych i małomównych studentów. Kiedy studenci jedynie z rzadka zabierają głos na zajęciach, uznawane jest to nie tylko za ich własną porażkę, lecz także za porażkę ich profesorów. „Jeśli któryś z moich studentów do końca semestru ani razu nie zabierze głosu w dyskusji – powiedział mi profesor Michel

Anteby – oznacza to, że wykonana przeze mnie praca nie przyniosła zamierzonego rezultatu, że musiałem coś schrzanić".

Na uczelni odbywają się nawet sesje edukacyjno-informacyjne poświęcone temu, jak stać się aktywnym uczestnikiem seminaryjnych dyskusji; sprawie tej poświęcona jest także specjalna strona internetowa. Koledzy Dona recytują mi, całkowicie na serio, niektóre z najlepiej zapamiętanych rad i wskazówek:

„Mów o wszystkim z pełnym przekonaniem. Nawet jeśli wierzysz w coś tylko na 50%, mów o tym tak, jakbyś wierzył w to na 100%".

„Jeśli przygotowujesz się do zajęć sam, popełniasz błąd, z pewnością nie osiągniesz zamierzonego celu. W HBS niczego nie powinno się robić samemu".

„Nie zastanawiaj się nad idealną odpowiedzią. Lepiej zgłosić się i powiedzieć cokolwiek, niż milczeć i nigdy nie zabierać głosu".

Także w uczelnianej gazecie, „The Harbus", można znaleźć wiele przydatnych rad, o czym najlepiej świadczą tytuły niektórych artykułów: „Zacznij efektywnie myśleć i mówić – natychmiast!", „Jak poprawić swoją prezencję oraz sposób publicznego przemawiania", „Arogancki czy po prostu pewny siebie?".

Obowiązywanie tego rodzaju nakazów rozciąga się także poza salę wykładową. Po przedpołudniowych zajęciach większość studentów udaje się na lunch do Spangler Center, w którego stołówce studenckiej, a raczej eleganckiej restauracji, panuje, jak określił to jeden z absolwentów, „jeszcze

bardziej uczelniana atmosfera niż na samej uczelni". Tak więc każdego dnia Don staje przed dylematem: Czy wrócić do domu, by ponownie „naładować baterie" w trakcie spożywanego w ciszy i spokoju lunchu, czy też – jak czuje, że powinien zrobić – pójść razem z kolegami do Spangler Center? Nawet jeśli w końcu zmusi się, by się tam udać, na tym nie kończą się jego codzienne problemy z socjalizacją. W miarę upływu dnia pojawiają się kolejne dylematy. Czy późnym popołudniem zajrzeć do studenckiego baru, czy nie? Czy nastawić się na wieczorne wspólne wyjście na szaloną imprezę? Studenci HBS mają w zwyczaju kilka razy w tygodniu urządzać sobie wieczorne wypady w dużych grupach. Uczestnictwo w tych eskapadach nie jest wprawdzie obowiązkowe, jednak dla tych, którzy nie przepadają za spędzaniem wolnego czasu w grupie, staje się ono z czasem swoistym rytuałem, do którego spełniania czują się zobowiązani. „Socjalizacja tutaj to rodzaj sportu ekstremalnego – konstatuje jeden z przyjaciół Dona. – Ludzie *non stop* gdzieś razem wychodzą. Jak jednego wieczoru ciebie z nimi zabraknie, następnego dnia rano od razu cię pytają: »Ej ty, gdzie wczoraj byłeś?«. Ja traktuję to grupowe spotykanie się w różnych miejscach jako coś w rodzaju zadania do wykonania". Don zauważa, że osoby, które są pomysłodawcami i organizatorami różnego rodzaju wspólnych imprez – wyjść do kawiarni, pubów i klubów – znajdują się na samym szczycie społecznej hierarchii na uczelni. „Profesorowie powtarzają nam, że nasi koledzy ze studiów to przyszli goście na naszym weselu – mówi Don – dlatego jeśli skończysz HBS, nie zbudowawszy sobie rozległej sieci społecznej, to tak jakbyś w ogóle nie skorzystał ze studiów na tej uczelni".

Kiedy w końcu Don może położyć się spać, pada wprost z wyczerpania. Czasami zastanawia się, dlaczego właściwie ma tak ciężko harować i katować się tymi wspólnymi wieczornymi wyjściami. Don jest Amerykaninem azjatyckiego pochodzenia (Azjoamerykaninem) i niedawno był na wakacyjnych praktykach studenckich w Chinach. Przede wszystkim uderzyło go to, jak bardzo odmienne obowiązują tam normy społeczne oraz o ile lepiej i swobodniej tam się czuł. W Chinach ludzie z większą uwagą słuchają tego, co się do nich mówi, częściej zadają pytania, niż mają na wszystko gotowe odpowiedzi, są bardziej wrażliwi na potrzeby i oczekiwania drugiej osoby. W Stanach Zjednoczonych, zdaniem Dona, w trakcie rozmowy każdy stara się jak może, by na podstawie tego, co przeżył, co mu się właśnie przytrafiło, stworzyć jak najbardziej interesującą

i frapującą opowieść, podczas gdy Chińczycy troszczą się przede wszystkim o to, czy przypadkiem nie zabierają swojemu interlokutorowi zbyt dużo czasu i nie zmuszają go do wysłuchiwania błahych czy mało istotnych informacji.

– Tamtego lata zrozumiałem – mówi Don – co to znaczy, że Chińczycy są moimi rodakami.

Ale to było w Chinach, a tu jest Cambridge w stanie Massachusetts. I jeśli oceniać HBS pod kątem tego, jak dobrze przygotowuje ona swoich studentów do konfrontacji z „realnym światem", to okaże się, że wywiązuje się z tego zadania znakomicie. Przecież Don Chen po skończeniu studiów będzie funkcjonował w ramach kultury biznesowej, w której łatwość wysławiania się oraz łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi to dwie najważniejsze cechy stanowiące podstawę wszelkiego sukcesu, według pewnego naukowego opracowania przygotowanego w Stanford Business School. Jest to świat, w którym, jak powiedział mi kiedyś pewien menedżer średniego szczebla pracujący dla koncernu General Electric, „ludzie nie zechcą poświęcić ci choćby chwili, jeśli nie masz dla nich jakiejś prezentacji multimedialnej w PowerPoincie i czegoś superatrakcyjnego do zaoferowania. Nawet jeśli chcesz zarekomendować coś swojemu koledze z pracy, nie możesz tak po prostu pójść do niego i opowiedzieć mu o wszystkim. Musisz przygotować prezentację, omówić wszystkie za i przeciw, zamówić dobre chińskie jedzenie, itd."

Jeśli nie prowadzisz jednoosobowej działalności gospodarczej, ani też nie możesz pozwolić sobie na pracę w domu (pracować zdalnie, tzw. telepracа[7]), to być może, podobnie jak wielu dorosłych Amerykanów, pracujesz w biurze, w którym musisz zwracać baczną uwagę na to, by idąc jego korytarzami ciepło i serdecznie pozdrawiać każdego z napotykanych na swojej drodze współpracowników. „Wkraczając w świat biznesu – czytamy w wydanej w 2006 roku broszurze informacyjnej Wharton Program for Working Professionals[8] – trzeba się przygotować na to, że będzie się pracować w biurze podobnym do tego, jakie takimi oto słowy opisał pewien trener korporacyjny *(corporate trainer)* z Atlanty: »Tutaj każdy wie, jak korzystne jest bycie ekstrawertykiem i jak kłopotliwe jest bycie introwertykiem. Dlatego ludzie pracują naprawdę ciężko nad tym, żeby robić wrażenie ekstrawertyków, bez względu na to, czy im się to

podoba, czy nie. Przypomina to dbanie o to, żeby pić tę samą whiskey co szef czy chodzić do tej samej siłowni co on«".

Nawet przedsiębiorstwa, które zatrudniają wielu grafików, designerów i innych przedstawicieli zawodów artystycznych, często wykazują preferencję do zatrudniania ekstrawertyków. „Chcemy ściągać do nas ludzi kreatywnych", powiedział mi dyrektor ds. zatrudnienia jednej z dużych firm działających na rynku mediów. Kiedy zapytałam go, co rozumie pod pojęciem kreatywny, odparł bez chwili zastanowienia: „Zeby u nas pracować, musisz łatwo nawiązywać kontakt z innymi, być otwarta, zabawna, pełna energii i dynamiczna".

Dzisiejsze reklamy skierowane głównie do ludzi biznesu mogą z powodzeniem konkurować z niegdysiejszymi reklamami luksusowego mydła do golenia Williams. W jednej ze scen reklamy telewizyjnej emitowanej w CNBC, sieci kanałów informacyjnych specjalizujących się w tematyce ekonomicznej, widzimy jak szef brutalnie pozbawia jednego ze swoich pracowników szansy uczestnictwa w prestiżowej konferencji:

> Szef (do *Teda i Alice):* Ted, na konferencję wysyłam Alice, bo ona jest bardziej wygadana i zdecydowana w podejmowaniu decyzji niż ty.
>
> Ted *(kompletnie zaskoczony, nie wie co powiedzieć):* ???
>
> Szef: No więc, Alice, wylatujesz we czwartek...
>
> Ted: To nieprawda!

Inne reklamy starają się sprzedawać produkty, które mają uchodzić za stymulatory ekstrawersji. W 2000 roku Amtrak[9] zwracał się do swoich potencjalnych klientów: „WSIĄDŹ DO POCIĄGU, ZOSTAWIAJĄC ZA SOBĄ WSZELKIE ZAHAMOWANIA". Z kolei firma Nike zdobyła sobie znaczącą pozycję na rynku między innymi dzięki sile swojej kampanii reklamowej prowadzonej pod hasłem „Just Do It" (Zrób to i już/Po prostu to zrób). A w latach 1999 i 2000 szereg reklam prasowych leku przeciwdepresyjnego o nazwie Paxil obiecywało wyleczyć każdego z chorobliwej nieśmiałości, określanej mianem „fobii społecznej" (nerwicy społecznej), dzięki cudownej przemianie osobowości *a la* Kopciuszek. W jednej z tych reklam występował elegancko ubrany biznesmen, który z

uśmiechem na ustach ściskał dłoń kontrahenta po zawarciu jakiegoś wyjątkowo korzystnego kontraktu. „Teraz wiem, jak smakuje sukces”, głosił podpis. Inna reklama demonstrowała, co może się stać, jeśli nie będzie się stosować tego leku: znów biznesmen, tym razem jednak samotny w swoim gabinecie, siedzi smutny i zrezygnowany, opierając głowę na dłoni. „Powinienem był częściej przyłączać się do towarzystwa”, czytamy poniżej.

Jednak nawet w Harvard Business School widać oznaki tego, że ze stylem przywództwa, w którym preferuje się szybkie i stanowcze udzielanie odpowiedzi, a zaniedbuje spokojny namysł nad podjęciem właściwej decyzji, coś może być nie tak.

Każdej jesieni wraz z rozpoczęciem roku akademickiego nowi studenci biorą udział w skomplikowanej, polegającej na odgrywaniu różnych ról grze pod nazwą Subarctic Survival Situation (Subarktyczny Surwiwal). „Jest 5 października, około 2 po południu – opowiada jeden z uczestników – i właśnie wylądowaliśmy awaryjnie hydroplanem przy wschodnim wybrzeżu jeziora Laura w rejonie subarktycznym na północnej granicy [kanadyjskich] prowincji Quebec i Nowa Fundlandia”. Studenci zostają podzieleni na kilka mniejszych grup, a następnie poproszeni o wyobrażenie sobie, że ich grupie udało się uratować z rozbitego samolotu piętnaście przedmiotów – kompas, śpiwór, siekierę, itd. – które mają oni uszeregować w zależności od ich przydatności do przetrwania grupy w ekstremalnych warunkach. Najpierw każdy ze studentów indywidualnie klasyfikuje przedmioty, potem dokonują tego wspólnie wszyscy członkowie grupy. Następnie porównują swoje listy z listą sporządzoną przez eksperta od surwiwalu, by przekonać się, czy dokonali właściwego wyboru. W końcu wszyscy oglądają zarejestrowaną na wideo dyskusję, jaką właśnie ze sobą odbyli, analizując, co zrobili dobrze, a co źle.

Celem tego ćwiczenia jest nauka synergii grupowej. Dodatnia synergia oznacza lepszy wynik całej grupy niż jej poszczególnych członków. Grupa jako całość wypada słabiej (nie uda się uzyskać dodatniej synergii), jeśli któryś z jej członków osiąga lepsze wyniki niż reszta grupy. Tak więc słaby

wynik grupy może być skutkiem tego, że poszczególni studenci są nazbyt asertywni[10].

Jeden z kolegów Dona miał szczęście znaleźć się w grupie, do której trafił także student mający spore doświadczenie w sztuce przetrwania w ekstremalnych, subarktycznych warunkach. Ten ostatni miał mnóstwo dobrych pomysłów i doskonale wiedział, jak uszeregować owe piętnaście ocalałych przedmiotów. Jednak pozostali członkowie jego grupy nie słuchali jego rad, ponieważ wyrażał je w nazbyt cichy i mało przekonujący sposób.

„Nasz plan działania opierał się na tym, co zaproponowały te osoby, które wyrażały swoje opinie w najbardziej głośny i stanowczy sposób – wspomina kolega Dona. – Kiedy swoje propozycje zgłaszały osoby spokojniejsze i mniej wygadane, sugestie te były odrzucane. Choć osoby te miały rację i właśnie dzięki nim udałoby nam się przetrwać, nikt ich nie słuchał. Wszyscy przyjęli sugestie tych, którzy byli najgłośniejsi i najbardziej pewni siebie. Później, kiedy oglądaliśmy nagranie z naszej dyskusji, czułem się strasznie zażenowany".

Subarctic Survival Situation może wydawać się beztroską i niemającą wiele wspólnego z realnym życiem zabawą, kiedy jednak pomyślimy o tych wszystkich spotkaniach i posiedzeniach, w których braliśmy udział, to zapewne przypomnimy sobie i takie – może nawet niejedno – o którego wyniku zdecydowała opinia jakiejś najbardziej dynamicznej i wygadanej osoby, co, jak się później okazało, było niekorzystne dla wszystkich uczestników. Być może gra toczyła się o całkiem niewielką stawkę – powiedzmy, że komitet rodzicielski w szkole, do której chodzi twoje dziecko i którego jesteś członkiem, decydował o tym, czy jego najbliższe posiedzenie odbędzie się w poniedziałek, czy we wtorek. Ale może sprawa była znacznie poważniejsza: na zwołanym w trybie pilnym posiedzeniu najwyższych rangą członków zarządu Enronu dyskutowano o tym, czy w związku z podejrzeniami o stosowanie niedozwolonych praktyk firma ta powinna upublicznić dane ze swojej dokumentacji finansowej. (Więcej na temat Enronu – patrz rozdział 7). Albo też sędziowie przysięgli rozstrzygali o tym, czy samotną matkę z kilkorgiem dzieci skazać na karę więzienia, czy nie.

O Subarctic Survival Situation rozmawiałam z Quinnem Millsem, profesorem HBS, ekspertem ds. kształcenia liderów biznesu oraz stylów

kierowania przedsiębiorstw (przywództwa w biznesie). Mills jest bardzo uprzejmym człowiekiem, który, kiedy się z nim spotkałam, ubrany był w elegancki garnitur w prążki i żółty krawat w grochy. Jest mężczyzną obdarzonym silnym i donośnym głosem, którym umiejętnie się posługuje. Stosowana w HBS metoda „zakłada, że liderzy powinni głośno i stanowczo wyrażać swoje opinie — mówi na wstępie z naciskiem – i moim zdaniem to później bardzo przydaje im się w praktyce".

Mills zwraca jednak także uwagę na znane zjawisko pod nazwą „klątwa zwycięzcy" *(winner's curse)*[11],polegające na tym, że dwie firmy rywalizują ze sobą, pragnąc kupić trzecią, i składają kolejne oferty, aż w końcu cena staje się tak wysoka, że postępowanie tego rodzaju ma coraz mniej wspólnego z działalnością ekonomiczną, a coraz więcej z bezwzględną walką o dominację nad przeciwnikiem. Żadna ze stron nie chce początkowo dopuścić do zwycięstwa konkurenta, co prowadzi do tego, że w końcu jedna z nich kupuje firmę po znacznie zawyżonej cenie. „Zazwyczaj w tego rodzaju współzawodnictwie zwyciężają osoby asertywne — mówi Mills. — Spotyka się to dosłownie na każdym kroku. A później ludzie pytają: »Jak to się stało, dlaczego tyle przepłaciliśmy?« Zwykle mówią, że stracili kontrolę nad całą sytuacją, ale to nieprawda. Oni stracili kontrolę nad ludźmi, którzy są wyjątkowo asertywni i despotyczni. W przypadku naszych studentów ryzyko polega na tym, że oni są bardzo dobrzy w tym, żeby zawsze umieć postawić na swoim. Co oczywiście nie oznacza, że zawsze robią to w sposób właściwy i prawidłowy".

Jeśli przyjmiemy, że osoby ciche i głośne miewają mniej więcej tyle samo dobrych (i złych) pomysłów, to fakt, że te głośniejsze i pewniejsze siebie zwykle mają we wszystkim decydujące słowo, powinien nas zaniepokoić. Oznaczałoby to, że akceptujemy bardzo dużo złych pomysłów, podczas gdy wiele dobrych jest przez nas odrzucanych. Wyniki badań nad dynamiką grupową wskazują, że dokładnie tak właśnie się dzieje. Osoby głośne i wygadane postrzegamy jako inteligentniejsze od cichych i milczących — nawet pomimo tego, że średnie ocen w szkole, wyniki testów SAT[12] oraz testów inteligencji świadczą o tym, że nie zawsze mamy rację. W jednym z eksperymentów, w którym dwie nieznane sobie osoby rozmawiały ze sobą przez telefon, te z nich, które więcej mówiły, odbierane były jako bardziej inteligentne, bardziej atrakcyjne fizycznie i milsze. Ludzi, którzy dużo i często mówią, postrzegamy także jako liderów. Im

więcej i częściej ktoś mówi, tym częściej członkowie danej grupy na niego kierują swoją uwagę, co oznacza, że w miarę postępu dyskusji to on właśnie staje się coraz bardziej znaczącą i silną postacią. Dobrze jest mówić nie tylko dużo, lecz także szybko; osoby, które mówią szybko i płynnie, oceniamy jako bardziej interesujące i zdolne niż te, które mają zwyczaj powolnego wypowiadania się.

Wszystko to byłoby całkiem w porządku, gdyby częstsze i głośniejsze mówienie miało związek z większą wiedzą; niestety, wyniki badań naukowych nie wykazują istnienia takiej korelacji. W jednym z eksperymentów grupę studentów poproszono o wspólne rozwiązywanie zadań matematycznych, a następnie wzajemną ocenę swojej inteligencji i zdolności logicznego myślenia. Studenci, którzy zabierali głos pierwsi i robili to najczęściej, nieodmiennie oceniani byli najwyżej, nawet wtedy, gdy ich sugestie dotyczące prawidłowego rozwiązywania zadań (a także ich wyniki z matematyki na teście SAT) wcale nie były lepsze od tych wysuwanych przez mniej wygadanych i bardziej nieśmiałych studentów. Ci sami studenci uzyskiwali od swoich kolegów podobnie wysokie oceny, jeśli chodzi o poziom kreatywności oraz zdolność analitycznego myślenia w innym eksperymencie, w którym grupa miała opracować strategię biznesową dla pewnej wchodzącej właśnie na rynek firmy.

Znany eksperyment przeprowadzony w Berkeley w University of California przez Philipa Tetlocka, profesora teorii organizacji, wykazał, że telewizyjni eksperci — czyli osoby, których zawód polega na autorytatywnym analizowaniu i komentowaniu różnego rodzaju zjawisk w oparciu o ograniczony zasób informacji — przewidują rozwój określonych politycznych i gospodarczych trendów gorzej, niż gdyby dokonywali tego w sposób czysto losowy. Na dodatek najgorszymi prognostami okazują się zwykle osoby najbardziej popularne i pewne siebie — a więc dokładnie te, które na zajęciach w HBS uchodziłyby za urodzonych liderów.

Podobne zjawisko znane jest również w amerykańskiej armii, gdzie zyskało nazwę „autobusu do Abilene". „Każdy oficer wyjaśni wam, co to znaczy — stwierdził emerytowany pułkownik Stephen J. Gerras, profesor nauk behawioralnych w U.S. Army War College, w wywiadzie dla »Yale Alumni Magazine« z 2008 roku. — Sytuacja wygląda tak: w gorący letni dzień cała rodzina siedzi sobie na werandzie domu w Teksasie i w pewnej chwili ktoś mówi: »Ale nuda, może byśmy tak pojechali do Abilene?« Kiedy przyjeżdżają do Abilene, ktoś inny mówi: »Wiecie co, ja tak

naprawdę to wcale nie chciałem tu jechać«. A wtedy jeszcze ktoś inny dodaje: »Ja też nie, ale myślałem, że wy chcecie«, i tak dalej, każdy po kolei. Kiedy jestem wśród żołnierzy i któryś z nich powie: »Coś mi się wydaje, że wszyscy wsiadamy do autobusu do Abilene«, to wiadomo, że to jest sygnał ostrzegawczy, że trzeba uważać. Bardzo często o tym ze sobą rozmawiamy. To powiedzenie na trwałe zakorzeniło się w naszym żołnierskim języku".

Anegdota o „autobusie do Abilene" ujawnia tkwiącą w nas tendencję do podążania za tym, kto inicjuje działanie – jakiekolwiek działanie. Na podobnej zasadzie obdarzamy zwykle zaufaniem dynamicznych mówców. Pewien znany, niezwykle skuteczny inwestor bankowy, do którego regularnie zgłaszają się z rozmaitymi ofertami młodzi przedsiębiorcy, powiedział mi, że jest ogromnie sfrustrowany tym, że jego koledzy nie są w stanie odróżnić osoby, która jest mistrzem autoprezentacji, od prawdziwego lidera. „Niepokoi mnie to, że są wśród nas ludzie, którzy osiągnęli wysoką pozycję tylko dzięki temu, że są dobrymi mówcami, nie mając tak naprawdę żadnych wartościowych pomysłów – wyznał. – Bardzo łatwo pomylić dobry »bajer« i przypochlebianie się z autentycznym talentem. Ktoś robi dobre wrażenie, ma łatwość autoprezentacji, można się z nim szybko porozumieć, i natychmiast cechy te zostają nagrodzone. No, ale w sumie dlaczego? To oczywiście cenne zalety, my jednak przykładamy zbyt dużą wagę do tego, jak dana osoba nam się zaprezentuje, za małą zaś do tego, kim ona naprawdę jest i czy potrafi krytycznie myśleć o sobie".

W książce *Iconoclast* neuroekonomista Gregory Berns analizuje, co się dzieje, kiedy firmy, starając się odsiać dobre pomysły od złych, przywiązują nadmierne znaczenie do umiejętności prezentacyjnych ich autorów. Opisuje pewną firmę software'ową o nazwie Rite-Solution, która, starając się skupić przede wszystkim na treści, a nie na stylu prezentacji, z powodzeniem wdrożyła program polegający na tym, że jej pracownicy mogą w każdej chwili zgłaszać drogą internetową swoje pomysły, które trafiają na tzw. „rynek idei"*(idea market).* Joe Marino, prezes Rite-Solution, oraz Jim Lavoie, jej dyrektor generalny, stworzyli ów system w reakcji na problemy, z jakimi dotychczas często się stykali. „W mojej dawnej firmie – powiedział Lavoie Bernsowi – jeśli miałeś jakiś świetny pomysł, mówiliśmy ci: »OK, umówimy się na spotkanie, a ty zaprezentujesz ten pomysł przed naszą komisją«" – grupą ekspertów oceniających nowe idee i propozycje. Marino opisuje, jak takie spotkanie wyglądało:

Przychodzi jakiś gość z działu technicznego i mówi, że ma dobry pomysł. Oczywiście zadają mu szereg pytań, na które on nie zna odpowiedzi. Na przykład: „Jak oceniasz wielkość potencjalnego rynku? Jaką masz strategię marketingową? Jaki jest twój biznesplan? Jakie będą koszty produkcji?" To wszystko strasznie go deprymuje. Większość osób nie potrafi precyzyjnie odpowiedzieć na tego rodzaju pytania. Ci, którym się powiodło przed komisją, wcale nie mieli najlepszych pomysłów. Oni po prostu potrafili zrobić najlepszą prezentację.

Wbrew lansowanemu w Harvard Business School modelowi kształcenia głośnych i pewnych siebie liderów biznesu okazuje się, że w gronie odnoszących sukcesy dyrektorów generalnych wielkich firm znajduje się wielu introwertyków — np. Charles Schwab, Bill Gates, Brenda Barnes — dyrektor generalny Sara Lee Co., czy James Copeland — były dyrektor generalny Deloitte Touche Tohmatsu Ltd. „Spośród najbardziej skutecznych w działaniu liderów biznesu, z jakimi się zetknąłem i z jakimi pracowałem w ciągu ubiegłego półwiecza — napisał Peter Drucker, jeden z największych guru zarządzania — niektórzy mieli zwyczaj zamykać się samemu w swoim gabinecie, inni zaś byli niezwykle towarzyscy i otwarci. Jedni działali szybko i impulsywnie, inni wnikliwie studiowali każdą nową sytuację i bardzo długo zastanawiali się nad podjęciem właściwej decyzji. (...) Jedyną cechą osobowości wspólną dla tych wszystkich ludzi sukcesu, których dane mi było spotkać, było coś, czego oni nie mieli: otóż żaden z nich w ogóle, lub prawie w ogóle, nie posiadał »charyzmy«, a także rzadko kiedy posługiwał się tym słowem lub w jakikolwiek sposób nawiązywał do jego znaczenia". Spostrzeżenia Druckera potwierdzają wyniki badań Bradleya Agle'a, profesora zarządzania na Brigham Young University, który po poddaniu analizie sylwetek dyrektorów generalnych 128 dużych przedsiębiorstw stwierdził, że ci z nich, którzy uznawani byli przez swoich bezpośrednich podwładnych za osobników charyzmatycznych, otrzymywali wprawdzie większe pensje, wcale jednak nie osiągali lepszych wyników w biznesie.

Często mamy tendencję do przeceniania tego, jak bardzo otwarty na kontakty z ludźmi i towarzyski powinien być lider. „Większość spraw związanych z kierowaniem firmą rozstrzygana jest na posiedzeniach w wąskim gronie, a także załatwiana na odległość, za pośrednictwem pisemnych okólników czy komunikatów przekazywanych na wideo —

powiedział mi profesor Mills. — Nie robi się tego raczej stając osobiście, twarzą w twarz, przed dużą grupą pracowników. Oczywiście trzeba być przygotowanym i na to; nie można być dobrym liderem korporacji i po wejściu do pomieszczenia pełnego analityków zblednąć ze strachu i wyjść. Poza tym jednak wcale nie trzeba samemu załatwiać całej masy spraw. Znam wielu liderów korporacji, którzy są osobami z dużymi skłonnościami do introspekcji i które rzeczywiście za każdym razem muszą się solidnie napracować, żeby przygotować się do publicznego wystąpienia".

Mills przywołuje w tym kontekście postać Lou Gerstnera, legendarnego prezesa i dyrektora generalnego IBM. „Gerstner studiował na naszej uczelni — mówi. — Nie wiem, jak on scharakteryzowałby sam siebie. W każdym razie czasami musi wygłaszać wielkie mowy i robi to, wygląda przy tym na całkiem spokojnego i opanowanego. Mam jednak wrażenie, że czuje się o niebo lepiej w znacznie mniejszym gronie. Tak samo zresztą jak wiele podobnych do niego osób. Oczywiście nie wszystkie. Ale bardzo wiele".

W rzeczy samej, według słynnych badań przeprowadzonych pod koniec XX wieku przez wpływowego teoretyka zarządzania, Jima Collinsa, wiele z osiągających najlepsze wyniki przedsiębiorstw zarządzanych było przez osoby, które on określa mianem „liderów 5. poziomu" *(Level 5 Leader).* Ci obdarzeni wyjątkowymi zdolnościami dyrektorzy generalni znani są przede wszystkim nie ze swojej przebojowości czy charyzmy, lecz z wyjątkowej pokory połączonej z niezwykle silną wolą osiągnięcia zawodowego sukcesu. W swojej bestsellerowej książce *Od dobrego do wielkiego (Goodto Great)* Collins opowiada historię Darwina Smitha, który, będąc przez dwadzieścia lat szefem Kimberly-Clark Co., przekształcił tę firmę w czołowe przedsiębiorstwo branży papierniczej na świecie, dzięki czemu wartość jej akcji giełdowych wzrosła ponad czterokrotnie w stosunku do średniej wartości rynkowej.

Smith był mężczyzną nieśmiałym i łagodnym, ubierał się w garnitury kupowane w domach towarowych, nosił zwyczajne okulary w ciemnej oprawie, a wakacje spędzał najczęściej samotnie na farmie w Wisconsin. Poproszony przez dziennikarza „Wall Street Journal" o opisanie swojego stylu zarządzania przedsiębiorstwem, odwrócił wzrok, przez nieznośnie długą chwilę nic nie mówił, po czym w końcu wydusił z siebie jedno słowo: „Niekonwencjonalny". Jednak mimo tak delikatnego i nienarzucającego się sposobu bycia Smith był człowiekiem, którego cechowała niezwykła siła i determinacja w działaniu. Wkrótce po nominacji

na stanowisko dyrektora generalnego podjął niezwykle kontrowersyjną decyzję o sprzedaży papierni, które służyły do wytwarzania sztandarowego produktu firmy, jakim był papier powlekany, a następnie zainwestowaniu uzyskanych w ten sposób funduszy w produkcję wyrobów papierniczych codziennego użytku (toaletowych), która jego zdaniem była bardziej rentowna i miała przed sobą jaśniejszą przyszłość. W powszechnej opinii decyzja ta była jednak ogromnym błędem, co znalazło wyraz m. in. w tym, że wartość akcji Kimberly-Clark na Wall Street spadła. Mimo to Smith, niewzruszony reakcją większości ekspertów, robił konsekwentnie to, co uważał za słuszne. W rezultacie zarządzana przez niego firma powiększała się, rosła w siłę i wyprzedzała rywali. Na zadane mu w późniejszym czasie pytanie na temat jego strategii biznesowej Smith odparł, że nigdy nie przestał starać się o to, żeby być w pełni godnym piastowania stanowiska dyrektora generalnego.

Przystępując do badań, Collins nie zamierzał zajmować się kwestią tzw. cichego przywództwa *(quiet leadership).* Chciał się jedynie dowiedzieć, co sprawia, że dana firma osiąga wyniki lepsze od konkurencji. W tym celu wybrał 11 spośród największych przedsiębiorstw [z listy magazynu „Fortune"], po czym przystąpił do dogłębnej analizy sposobu ich funkcjonowania. Początkowo w ogóle nie zajmował się kwestią przywództwa, ponieważ chciał uniknąć nazbyt uproszczonych odpowiedzi na stawiane przez siebie pytania. Kiedy jednak odkrył to, co owe osiągające najlepsze wyniki na rynku firmy mają ze sobą wspólnego, nagle zrozumiał, że ważną rolę odgrywa tu także postać i osobowość dyrektora generalnego. Okazało się bowiem, że każde z tych przedsiębiorstw zarządzane było przez człowieka, który był równie skromny i bezpretensjonalny co Darwin Smith. Osoby, które bezpośrednio współpracowały z tymi liderami, opisywały ich następującymi słowami: cichy, spokojny, pokorny, skromny, powściągliwy, nieśmiały, uprzejmy, delikatny, wycofany, dyskretny.

Wniosek, jaki stąd wypływa — mówi Collins — jest jasny i oczywisty. Do dokonania skutecznej i korzystnej transformacji przedsiębiorstwa wcale nie potrzebujemy ludzi przebojowych, o niezwykle rozdętej osobowości, lecz liderów, którym zależy nie na rozwoju i umacnianiu swojego ego, lecz na rozwoju i umacnianiu organizacji, którymi kierują.

Ale właściwie co takiego introwertyczni liderzy robią inaczej — a czasami lepiej — niż ich ekstrawertyczni odpowiednicy?

Jednej z odpowiedzi na to pytanie udzielają prace Adama Granta, profesora zarządzania z Wharton, który dużo czasu poświęcił na rozmowy z dyrektorami wielkich przedsiębiorstw notowanych w rankingu Fortune 500 oraz najwyższej rangi dowódcami wojskowymi — od szefów firm takich jak Google do generałów amerykańskich sił lądowych i morskich. Kiedy z nim po raz pierwszy rozmawiałam, Grant wykładał właśnie w Ross School of Business na University of Michigan, doszedłszy już wcześniej do przekonania, że przeprowadzone dotąd badania, które wykazały istnienie związku między ekstrawersją a zdolnościami przywódczymi, nie mówiły w istocie całej prawdy o tym zjawisku.

Opowiedział mi o pewnym pułkowniku lotnictwa — dowódcy w szarży o jeden stopień niższej od generała, wydającemu rozkazy tysiącom żołnierzy, do którego zadań należała ochrona ściśle strzeżonej bazy rakietowej. Był on jednym z najbardziej typowych introwertyków, a jednocześnie jednym z najskuteczniejszych liderów, z jakimi Grant kiedykolwiek się zetknął. Człowiek ten nie potrafił się dostatecznie dobrze skupić, jeśli zbyt długo przebywał w towarzystwie innych ludzi, dlatego zawsze rezerwował sobie czas na spokojne przemyślenie spraw w samotności i „ładowanie akumulatorów". Miał zwyczaj cichego i spokojnego mówienia, bez większej modulacji głosowej, zachowując mniej więcej ten sam wyraz twarzy. Wolał słuchać innych i zbierać informacje niż samemu wygłaszać stanowcze opinie czy dominować w trakcie dyskusji.

Był on człowiekiem powszechnie podziwianym i darzonym szacunkiem; kiedy mówił, wszyscy uważnie go słuchali. Nie było to czymś szczególnym czy wyjątkowym — kiedy ktoś jest wysokim stopniem oficerem, obowiązkiem jego podwładnych jest słuchanie tego, co on mówi. Jednak w przypadku tego dowódcy, mówi Grant, jego żołnierze szanowali nie tylko jego urzędowy autorytet, lecz także jego sposób kierowania ludźmi: to, że zachęcał swoich podwładnych do wykazywania się inicjatywą i przedsiębiorczością. Dopuszczał ich na przykład do uczestnictwa w podejmowaniu kluczowych decyzji, akceptując wszelkie sensowne pomysły i rozwiązania, przy jednoczesnym wyraźnym zachowaniu dla siebie ostatniego, decydującego słowa w każdej sprawie. Nie interesowało go

zdobywanie sobie zasług ani nawet dowodzenie i rządzenie jako takie; po prostu zajmował się przydzielaniem określonych zadań do wykonania tym, którzy najlepiej się do tego nadawali. Oznaczało to również powierzanie innym niektórych ze swoich najbardziej interesujących, znaczących i ważnych zadań – a więc obowiązków, które inni liderzy najchętniej wykonywaliby samodzielnie.

Dlaczego dotychczasowe badania nie mówiły niczego o talentach takich ludzi jak ten pułkownik lotnictwa? Grant sądzi, że odkrył, na czym polegał cały problem. Po pierwsze, kiedy przyjrzał się bliżej zgromadzonemu dotąd materiałowi na temat osobowości i przywództwa, zauważył, że między ekstrawersją a zdolnościami przywódczymi istnieje jedynie słaba współzależność. Po drugie, owe badania opierały się często na subiektywnych opiniach ludzi na temat tego, kto ich zdaniem okazał się dobrym liderem, a nie na konkretnych danych na temat osiąganych przez nich rezultatów. A przecież osobiste opinie ludzi stanowią często po prostu odzwierciedlenie panujących w danej kulturze stereotypów.

Dla Granta najbardziej intrygujące było jednak to, że w dotychczasowych badaniach nie dokonywano rozróżnienia na różnego rodzaju sytuacje, w obliczu których staje lider. Być może po prostu jeden rodzaj organizacji lub szerzej zawodowego kontekstu bardziej pasuje do introwertycznego, a drugi do ekstrawertycznego stylu przywództwa, zastanawiał się, gdy tymczasem badania nie uwzględniały tego rodzaju podziału.

Grant miał swoją teorię na temat tego, jaki rodzaj zawodowego kontekstu wymagałby przywództwa introwertycznego, a jaki nie. Według tej hipotezy ekstrawertyczni liderzy przyczyniają się do poprawy wyników całego przedsiębiorstwa, kiedy jego pracownicy zachowują się w sposób pasywny, tymczasem introwertyczni liderzy okazują się bardziej skuteczni i efektywni, kiedy pracownicy ich firm przyjmują postawę aktywną. Aby przetestować tę koncepcję, Grant wraz z dwojgiem swoich kolegów, Francescą Gino z Harvard Business School oraz Davidem Hofmanem z Kenan-Flager Business School na University of North Carolina, postanowili przeprowadzić dwa kolejne cykle badań naukowych.

W pierwszym z nich Grant i jego współpracownicy poddali analizie dane pochodzące z pięciu największych sieci restauracyjnych specjalizujących się w sprzedaży pizzy w Stanach Zjednoczonych. Odkryli, że tygodniowe

dochody uzyskiwane w restauracjach zarządzanych przez ekstrawertycznych menedżerów były o 16% wyższe od dochodów z takich samych lokali kierowanych przez introwertyków – jednak tylko wtedy, kiedy pracownicy przyjmowali bierną postawę i mieli tendencję do wykonywania powierzonych im zadań, nie wykazując przy tym żadnej własnej inicjatywy. W przypadku liderów introwertycznych sytuacja przedstawiała się dokładnie na odwrót. Kiedy pracowali oni z ludźmi, którzy starali się aktywnie działać na rzecz usprawnienia funkcjonowania restauracji, dochody w ich lokalach były o ponad 14% wyższe niż dochody uzyskiwane w takich samych lokalach prowadzonych przez ekstrawertyków.

W drugim cyklu badań zespół Granta podzielił 163 studentów na współzawodniczące ze sobą zespoły, których zadanie polegało na poskładaniu w kostkę w ciągu 10 minut jak największej liczby T-shirtów. Do każdego z zespołów dołączono, bez wiedzy uczestników, po dwóch aktorów. W jednych zespołach aktorzy zachowywali się biernie, wykonując polecenia lidera. W innych jeden z aktorów mówił np.: „Ciekawe, czy można to robić w jakiś inny, szybszy sposób", na co drugi odpowiadał, że jego znajomy z Japonii zna szybszy sposób składania T-shirtów. „Mogę go was nauczyć w minutę albo dwie – mówił, zwracając się do lidera. – Chcecie spróbować?"

Rezultaty okazały się uderzająco jednoznaczne. Introwertyczni liderzy o 20% częściej podążali za sugestiami swoich aktywnych pracowników – a ich zespoły uzyskiwały o 24% lepsze wyniki niż zespoły ekstrawertycznych liderów. Tymczasem kiedy pracownicy zachowywali się pasywnie – wykonywali po prostu instrukcje lidera i nie zgłaszali się z żadnymi innowacyjnymi pomysłami – zespoły kierowane przez ekstrawertyków uzyskiwały o 22% lepsze wyniki niż zespoły introwertycznych liderów.

Dlaczego skuteczność i efektywność działania liderów zależała od tego, czy ich pracownicy byli aktywni, czy bierni? Według Granta to, że introwertycy wyjątkowo dobrze radzą sobie z kierowaniem zespołem, którego członkowie wykazują się inicjatywą, jest jak najbardziej logiczne. Z powodu ich skłonności do słuchania tego, co inni mają im do powiedzenia, oraz braku zainteresowania dominacją nad grupą, introwertycy częściej wysłuchują różnego rodzaju sugestii, a następnie wykorzystują je w praktyce. Korzystając z talentów i dobrych pomysłów swoich podwładnych, motywują ich do jeszcze bardziej aktywnej i

innowacyjnej postawy. W ten sposób introwertyczni liderzy tworzą wokół siebie coś w rodzaju specyficznego klimatu sprzyjającego aktywności i podejmowaniu inicjatywy przez pracowników (samonapędzające się tzw. koło sukcesu). W eksperymencie ze składaniem T-shirtów członkowie zespołów kierowanych przez introwertycznych liderów uważali ich za osoby bardziej otwarte na ich własne pomysły i idee, co motywowało ich do lepszej i wydajniejszej pracy.

Z kolei ekstrawertykom może tak bardzo zależeć na tym, żeby samemu decydować o przebiegu zdarzeń, że często nie przyjmują oni do wiadomości dobrych pomysłów swoich pracowników, wzmacniając w nich tym samym tendencję do bierności. „Często kończy się to tym, że liderzy sami mnóstwo mówią – konstatuje Francesca Gino – zupełnie nie słuchając pomysłów i idei, które starają się przekazać im ich podwładni". Jednak dysponując naturalną zdolnością do inspirowania innych, ekstrawertyczni liderzy osiągają lepsze wyniki, kiedy kierują bardziej pasywnymi pracownikami.

Badania tego rodzaju znajdują się dopiero w fazie wstępnej. Miejmy jednak nadzieję, że pod auspicjami Granta – który sam jest niezwykle aktywnym badaczem – wkrótce cała sprawa nabierze rozpędu. (Jeden z kolegów Granta opisuje go jako człowieka, który „sprawia, że wszystko wokół niego dzieje się o 28 minut wcześniej, niż normalnie miałoby się wydarzyć"). Granta szczególnie fascynują implikacje jego odkryć, jako że aktywni pracownicy, którzy wykorzystują możliwości związane z szybko zmieniającym się, funkcjonującym 24/7 środowiskiem i warunkami działalności gospodarczej (tzw. otoczenie organizacji/przedsiębiorstwa), bez czekania na lidera, który powie im, co mają robić, odgrywają coraz większą rolę w skutecznym i efektywnym działaniu przedsiębiorstw. Umiejętność właściwego rozumienia tego, w jaki sposób maksymalizować wkład tych właśnie pracowników w działalność przedsiębiorstwa, jest niezwykle ważna i przydatna dla każdego lidera. Istotne jest także i to, by przedsiębiorstwa przygotowywały do sprawowania funkcji liderów zarówno tych, którzy wolą słuchać innych, jak i tych, którzy sami dużo mówią.

W popularnej prasie, zdaniem Granta, można znaleźć mnóstwo opinii, z których wynika, że introwertyczni liderzy poświęcają dużo czasu doskonaleniu swoich umiejętności publicznego przemawiania, a także wykształcaniu w sobie nawyku częstszego uśmiechania się. Tymczasem

wyniki przeprowadzonych przez niego badań świadczą o tym, że, przynajmniej z jednego ważnego powodu – mianowicie stwarzania atmosfery zachęcającej pracowników do wykazywania się własną inicjatywą – introwertyczni liderzy nie powinni się raczej zmieniać, lecz nadal zachowywać w sposób jak najbardziej naturalny. Z drugiej strony ekstrawertyczni liderzy „powinni raczej nieco się wyciszyć i nabrać trochę dystansu do samych siebie", radzi Grant. Mogliby oni nauczyć się częściej spokojnie siedzieć i słuchać, tak by inni mogli wstać i zacząć mówić.

Czyli postępować dokładnie tak, jak niejaka Rosa Parks, którą zdążyliśmy już poznać.

Przez kilka lat, jeszcze zanim tamtego dnia w grudniu 1955 roku w Montgomery odmówiła ustąpienia swojego miejsca w autobusie, Rosa Parks pracowała jako wolontariuszka dla NAACP[13], a nawet odbyła szkolenie w stosowaniu biernego oporu. Wiele spraw przyczyniło się do tego, że Rosa postanowiła być aktywna politycznie. Pewnego razu, kiedy była dzieckiem, przed jej domem przemaszerował oddział Ku Klux Klanu. Innym powodem było to, że jej brata, szeregowca w amerykańskiej armii, który na froncie II wojny światowej uratował życie wielu białym żołnierzom, po powrocie do domu spotykały jedynie szykany i poniżenia. Jeszcze innym – sprawa pewnego czarnego chłopaka, pracującego jako dostawca, którego oskarżono fałszywie o gwałt, a następnie posłano na krzesło elektryczne. Rosa Parks porządkowała archiwa NAACP, rejestrowała składki członkowskie, czytała książki małym dzieciom z sąsiedztwa. Była osobą pracowitą, sumienną i szanowaną, ale nikt nie uważał jej za lidera. Wszyscy mieli ją za kogoś, kto wprawdzie wykonuje kawał dobrej roboty, jednak niczym specjalnym się nie wyróżnia i zdecydowanie najlepiej czuje się na drugim planie.

Niewiele osób wie, że już wcześniej – 12 lat przed ową słynną konfrontacją z kierowcą autobusu z Montgomery – Parks starła się z tym samym mężczyzną, być może nawet dokładnie w tym samym autobusie. Któregoś popołudnia w listopadzie 1943 roku Rosa wsiadła do autobusu przednim wejściem, ponieważ z tyłu panował zbyt duży tłok. Kierowca, rygorystyczny służbista nazwiskiem James Blake, kazał jej wysiąść i

ponownie wsiąść tylnym wejściem, po czym zaczął wypychać ją na zewnątrz. Parks poprosiła go, by jej nie dotykał, i spokojnym głosem oświadczyła, że wysiądzie sama. „Wysiadać z mojego autobusu!”, rzucił za nią rozsierdzony Blake.

Parks zastosowała się do nakazu, jednak, kierując się ku przedniemu wyjściu, z rozmysłem upuściła torebkę, a kiedy ją podnosiła, przysiadła na miejscu w sekcji dla białych[14]. „Intuicyjnie wyraziła swój sprzeciw, stosując tzw. bierny opór, którego koncepcję wymyślił Lew Tołstoj, a który stosował w praktyce Mahatma Gandhi”, pisze historyk Douglas Brinkley we wspaniałej biografii Rosy Parks. Choć działo się to na dziesięć lat przedtem, nim ideę obywatelskiego sprzeciwu bez używania siły fizycznej zaczął propagować Martin Luther King, oraz na długo zanim Parks odbyła w NAACP szkolenie ze stosowania biernego oporu, „tego rodzaju zasady postępowania idealnie odpowiadały jej osobowości”, pisze Brinkley.

Parks była do tego stopnia zbulwersowana postawą Blake’a, że przez następne 12 lat starannie unikała wsiadania do autobusu, który on prowadził. Tamtego dnia w końcu to jednak zrobiła – co w rezultacie doprowadziło do tego, że została uznana za „Matkę Ruchu na rzecz Obrony Praw Obywatelskich Afroamerykanów” – jednak, jak twierdzi Brinkley, wyłącznie z powodu roztargnienia.

Parks zachowała się tamtego dnia w sposób wyjątkowy, niezwykle stanowczo i odważnie, jednak dopiero później, przed sądem, owa tkwiąca w niej potężna „cicha siła” miała okazję w pełni się ujawnić. Lokalni przywódcy ruchu na rzecz obrony praw obywatelskich czarnej ludności namawiali ją, by złożyła pozew do sądu, zaskarżając zasady segregacji rasowej obowiązujące w miejskich autobusach w Montgomery. Podjęcie tej decyzji nie przyszło jej łatwo. Parks miała schorowaną matkę, która pozostawała pod jej wyłączną opieką; wystąpienie z pozwem mogłoby doprowadzić do tego, że zarówno ona, jak i jej mąż straciliby pracę. Wiązałoby się także z bardzo realnym ryzykiem linczu i zawiśnięcia na „najwyższym słupie telefonicznym w mieście”, jak mówili jej mąż i matka. „Rosa, ci biali cię zabiją”, ostrzegał ją mąż. „Co innego aresztowanie z powodu odosobnionego incydentu w miejskim autobusie – pisze Brinkley – a całkiem co innego, jak ujął to historyk Taylor Branch, »ponowne wkroczenie, i to z własnej woli, do tej zakazanej strefy«”.

Jednak to, kim była i jaką miała naturę, czyniło z Rosy Parks wprost idealną powódkę. Nie tylko dlatego, że była kobietą pobożną i religijną, nie tylko dlatego, że była prawą i szanowaną obywatelką, lecz także dlatego, że była osobą łagodną, cichą i spokojną. „No, teraz to oni naprawdę zadarli z niewłaściwą osobą!", powtarzali mieszkańcy Montgomery, którzy, bojkotując miejskie autobusy, zmuszeni byli chodzić na piechotę po kilka mil do szkół i do pracy. Powiedzenie to stało się z czasem rodzajem wezwania jednoczącego wszystkich protestujących. Jego moc wynikła z jego paradoksalnego znaczenia. Zwykle wyrażenie tego rodzaju oznacza, że ktoś zadarł z jakimś miejscowym osiłkiem-zabijaką, kimś, kto jest niezwykle silny fizycznie i pod tym względem nie ma sobie równych. Tymczasem tym, co czyniło z Parks prawdziwego niezwyciężonego giganta, nie była brutalna siła fizyczna, lecz „siła opanowania i spokoju"! „Hasło to przypominało wszystkim, że ta kobieta, której postawa zainspirowała tylu ludzi do zorganizowania bojkotu, należała do kategorii tych cichych i pokornych męczenników w imię dobrej sprawy, których Bóg nigdy nie opuszcza", pisze Brinkley.

Parks przez pewien czas zwlekała z podjęciem decyzji, w końcu jednak zgodziła się na złożenie pozwu. Pojawiła się także na wiecu, który odbył się wieczorem w dniu jej procesu i na którym młody Martin Luther King Jr., przewodniczący nowo powstałego Montgomery Improvement Association [Stowarzyszenia na rzecz Poprawy Warunków Życia w Montgomery], wezwał wszystkich czarnych mieszkańców do bojkotu transportu publicznego. „Jako że wcześniej czy później to musiało się przecież zdarzyć – zwrócił się do tłumu King – jestem szczęśliwy, że zdarzyło się to komuś takiemu jak Rosa Parks, w której bezgraniczną prawość i uczciwość nie może wątpić żaden człowiek. Nikt nie może mieć najmniejszych wątpliwości co do jej szlachetnego i nieskazitelnego charakteru. Pani Parks jest osobą skromną i cichą, ma jednak niezwykle silny i prawy charakter".

W późniejszym czasie tego samego roku Rosa Parks zgodziła się udać razem z Kingiem oraz innymi liderami ruchu obrony praw obywatelskich w objazd po kraju, w trakcie którego organizowano mitingi i zbiórki pieniędzy. W czasie tego objazdu cierpiała z powodu bezsenności, dolegliwości związanych z wrzodami żołądka oraz silnej tęsknoty za domem. Przy pewnej okazji udało jej się poznać Eleanor Roosevelt, kobietę, którą uważała za swojego idola. Eleanor Roosevelt tak oto opisała później to spotkanie w jednym ze swoich artykułów prasowych: „Jest ona

osobą bardzo cichą, spokojną i łagodną, tak że trudno sobie wyobrazić, że potrafi być również tak niezwykle stanowcza i niezależna w swoich działaniach". Kiedy po ponad roku bojkot wreszcie się zakończył, a w autobusach miejskich, na mocy wyroku Sądu Najwyższego, przestały obowiązywać zasady segregacji rasowej, prasa pomijała milczeniem rolę Parks w całej tej sprawie. „New York Times" zamieścił na pierwszej stronie dwa artykuły, w których wychwalał zasługi Kinga, nie wspominając przy tym ani słowem o Parks. Inne gazety zamieszczały zdjęcia przywódców bojkotu zasiadających na przednich, wcześniej przeznaczonych wyłącznie dla białych miejscach w autobusie, nikt jednak nie poprosił Rosy Parks, aby do nich dołączyła. Ona sama niezbyt się jednak tym wszystkim przejmowała. W dniu, w którym w autobusach miejskich oficjalnie zniesiono segregację rasową, wolała zostać w domu i jak zwykle zająć się opieką nad matką.

Historia Rosy Parks przypomina nam o tym, że w dziejach ludzkości mieliśmy szczęście do wielu wybitnych liderów, którzy nie gonili za sławą i rozgłosem. Na przykład Mojżesz, według niektórych interpretatorów jego dziejów, nie był typem przebojowego, wygadanego studenta z Harvard Business School, który nieustannie organizuje grupowe wypady na imprezy oraz często, z wielkim zacięciem i przekonaniem, dyskutuje na zajęciach. Wręcz przeciwnie, według dzisiejszych standardów Mojżesz był okropnie nieśmiały i niepewny swego. W biblijnej Księdze Liczb czytamy: „Mojżesz zaś był człowiekiem bardzo skromnym, najskromniejszym ze wszystkich ludzi, jacy żyli na ziemi".

Kiedy Bóg ukazał mu się po raz pierwszy w płomieniu ognia buchającego ze środka krzewu, Mojżesz pasł owce swojego teścia; był wówczas tak mało ambitny, że nie myślał nawet o posiadaniu swojego własnego stada. A kiedy Bóg objawił Mojżeszowi, że stanie się on oswobodzicielem Żydów, czy Mojżesz był tym faktem zachwycony? Skądże! „Wybacz Panie, ale poślij kogo innego", powiedział. „Kimże jestem, bym miał iść do faraona i wyprowadzić Izraelitów z Egiptu? – zaklinał się. – Ja nie jestem wymowny... ociężały usta moje i język mój zesztywniał".

Dopiero kiedy Bóg dał mu do pomocy jego ekstrawertycznego brata Aarona, który „miał łatwość przemawiania", Mojżesz zgodził się wykonać powierzone mu zadanie. Tak więc Mojżesz miał być kimś w rodzaju działającego za kulisami głównego teoretyka, osoby piszącej przemówienia dla ważnej osobistości, Cyrana de Bergerac[15]; podczas gdy Aaron miał wystąpić w roli wykonawcy-praktyka. „Zamiast ciebie on będzie mówić... będzie dla ciebie ustami, a ty będziesz dla niego jakby Bogiem"[16].

Korzystając ze wsparcia Aarona, Mojżesz wyprowadza Żydów z Egiptu, przez 60 dni prowadzi ich przez pustynię, zapewniając im wodę i strawę, po czym schodzi z góry Synaj, przynosząc tablice z Dziesięciorgiem Przykazań. Dokonał tego wszystkiego, wykorzystując siły i zdolności kojarzone tradycyjnie z introwersją: w poszukiwaniu mądrości wspiął się na górę, po czym na dwóch kamiennych tablicach spisał starannie wszystko, czego tam się nauczył[17].

Na ogół mamy tendencję do tworzenia sobie wyobrażenia na temat prawdziwej osobowości Mojżesza na podstawie historii Exodusu. (Cecil B. DeMille w swoim hollywoodzkim filmowym klasyku, *Dziesięcioro Przykazań* [1956], pokazuje Mojżesza jako zawadiackiego poszukiwacza przygód i wielkiego wodza, który wszystko załatwia sam, włącznie z wszelkimi przemowami, bez jakiejkolwiek pomocy ze strony Aarona). Zwykle nie zadajemy sobie pytania, dlaczego Bóg wybrał na swojego proroka akurat kogoś, kto miał kłopoty z płynnym mówieniem oraz odczuwał lęk przed publicznymi wystąpieniami. A szkoda. Choć w Księdze Wyjścia nie znajdziemy na nie żadnej bezpośredniej odpowiedzi, to przedstawione w niej opowieści sugerują, że ich autorzy zdawali sobie sprawę z tego, że introwersja i ekstrawersja są komplementarne względem siebie niczym *yin* i *yang;* że treść przekazu i jego forma to dwie różne rzeczy; i że ludzie podążali za Mojżeszem dlatego, że jego słowa były mądre i starannie przemyślane, a nie dlatego, że wypowiadał on je w wyjątkowo wykwintny sposób.

Jeśli za Rosę Sparks przemawiały jej czyny, a Mojżesz przemawiał przez swojego brata Aarona, to dziś inny rodzaj introwertycznych liderów przemawia do nas za pośrednictwem Internetu.

W swojej książce *Punkt przełomowy* Malcolm Gladwell bada wpływ ludzi typu „łącznik" (ang. *connector)* – osób, które mają „specjalny dar łączenia ze sobą różnych elementów naszego świata" oraz „instynktowny i naturalny talent nawiązywania kontaktów społecznych" (tworzenia więzi). Jako przykład „klasycznego łącznika" przedstawia on Rogera Horchowa, uroczego człowieka, niezwykle zdolnego biznesmena i producenta, współtwórcę takich broadwayowskich hitów jak *Les Misérables,* który „kolekcjonuje ludzi tak, jak inni kolekcjonują znaczki pocztowe". „Gdybym, nie znając Rogera Horchowa, usiadł obok niego w samolocie przed podróżą przez Atlantyk – pisze Gladwell – już podczas kołowania zacząłby mnie zabawiać rozmową, dowcipami rozśmieszył do łez, zanim zgasłyby napisy o zapinaniu pasów, a cała podróż w jego towarzystwie przeleciałaby jak z bicza trzasnął"[18].

Zwykle o osobach typu „łącznik" myślimy dokładnie w taki sam sposób, w jaki Gladwell opisuje Horchowa: osobnik niezwykle towarzyski, elokwentny i wygadany, o ujmującym, wręcz czarującym sposobie bycia. Przyjrzyjmy się jednak przez chwilę skromnemu, refleksyjnemu człowiekowi w typie „mózgowca" nazwiskiem Craig Newmark. Noszący okulary, niski i łysiejący Newmark przez 17 lat pracował w IBM jako projektant systemów. Wcześniej fascynowały go dinozaury, szachy i fizyka. Gdyby zdarzyło ci się siedzieć obok niego na pokładzie samolotu, prawdopodobnie przez cały czas podróży nie wystawiałby on nosa znad książki.

A jednak tak się składa, że Newmark jest twórcą i głównym właścicielem Craiglist, słynnej witryny internetowej o tej właśnie nazwie, która – no cóż... – zajmuje się głównie pomaganiem ludziom w nawiązywaniu ze sobą kontaktów, czyli pełni funkcję łącznika. 28 maja 2011 roku Craiglist była siódmym pod względem wielkości angielskojęzycznym serwisem internetowym na świecie. Użytkownicy stworzonej przez Newmarka witryny znajdują dzięki publikowanym na niej ogłoszeniom pracę, chłopaka/dziewczynę, a nawet dawcę nerki w ponad 700 miastach 70 państw świata. Zawiązują grupy wokalne. Czytają wspólnie tworzone przez siebie haiku. Opisują sobie historie swoich romansów. Newmark mówi, że jego witryna nie jest biznesem, lecz rodzajem dobra publicznego (domeny publicznej).

„Kontaktowanie ze sobą ludzi po to, by przyczyniać się do naprawy świata, to najwyższy duchowy cel, jaki można sobie postawić", powiedział Newmark. Po przejściu huraganu Katrina Craiglist pomogła tragicznie doświadczonym rodzinom znaleźć nowy dach nad głową. Podczas strajku komunikacji miejskiej w Nowym Jorku w 2005 roku na Craiglist pojawiały się listy osób oferujących wolne miejsca w swoich samochodach na określonych kierunkach. „Kolejny kryzys i znów okazuje się, że Craiglist rządzi!", napisał jeden z blogerów odnosząc się do roli, jaką witryna ta pełniła w czasie tego strajku. „Jak to się dzieje, że Craiglist potrafi w tak organiczny sposób wpływać na życie tak wielu ludzi na tak wielu poziomach, a użytkownicy Craiglist potrafią wpływać wzajemnie na swoje życie na tak wielu poziomach?"

A oto odpowiedź: media społecznościowe przyczyniły się do wykształcenia się nowej formy przywództwa, umożliwiając wcielanie się w rolę lidera setkom, a nawet tysiącom osób, które nie pasują do modelu propagowanego przez Harvard Business School.

10 sierpnia 2008 roku Guy Kawasaki, autor licznych bestsellerów [literatury biznesowej], znakomity mówca i niezwykle dynamiczny przedsiębiorca, prawdziwa legenda Doliny Krzemowej (Silicon Valley), napisał na Tweeterze: „Może trudno będzie wam w to uwierzyć, ale jestem introwertykiem. Mam oczywiście do odegrania określone »role«, ale poza tym w zasadzie jestem samotnikiem". Ta wiadomość od Kawasakiego wywołała spore zamieszanie w świecie mediów społecznościowych. „W tym samym czasie – napisał jeden z blogerów – awatar Guya przedstawiał jego samego z owiniętym wokół szyi różowym boa z jakiejś szalonej imprezy, którą urządził on u siebie w domu. Guy Kawasaki introwertykiem? Coś mi tu nie gra".

15 sierpnia 2008 roku do dyskusji włączył się Pete Cashmore, twórca Mashable, witryny internetowej będącej rodzajem przewodnika po mediach społecznościowych. „Czy to nie byłaby ironia losu – napisał na swoim blogu – gdyby główny propagator mantry »ludzie dla ludzi« *(it's about people)* wcale nie był pasjonatem dużych grupowych spotkań w realnym świecie? Może media społecznościowe pozwalają nam po prostu na zachowanie kontroli, której nie mamy w realnym życiu: dzięki ekranowi, który stanowi barierę między nami a światem". W końcu Cashmore wyłożył kawę na ławę: „Razem z Guyem możecie wrzucić nas do jednego worka z napisem »introwertycy«", wyznał.

Rzeczywiście, jak wykazują wyniki badań, introwertycy częściej niż ekstrawertycy dzielą się z innymi w Internecie intymnymi szczegółami z własnego życia – także takimi, które wprawiłyby w zdumienie nawet najbliższych członków ich rodzin i przyjaciół – twierdzą, że online potrafią lepiej wyrazić swoje „prawdziwe ja", a także spędzają więcej czasu w sieci, uczestnicząc w różnego rodzaju forach dyskusyjnych. Możliwość komunikacji drogą internetową stanowi dla nich znakomity sposób wyrażania własnych opinii. Ta sama osoba, która nigdy w życiu nie podniosłaby ręki na wykładzie dla dwustu studentów i nie zadała pytania prowadzącemu, może jak gdyby nigdy nic pisać blog, który później czyta dwa tysiące, a czasami nawet dwa miliony ludzi. Ten sam człowiek, który ma problemy z przedstawieniem się nieznajomej, może niezwykle mocno i trwale zaznaczyć swoją obecność w Internecie, czyli w świecie wirtualnym, a następnie rozszerzyć nawiązane tam stosunki i relacje na świat realny.

Co by się stało, gdyby Subarctic Survival Situation zorganizowano w Internecie, tak by głos każdego z uczestników był równie głośno i wyraźnie słyszalny – także głos osób pokroju Rosy Parks, Craiga Newmarka czy Darwina Smitha? A gdyby tak ćwiczenia z surwiwalu odbywała grupa aktywnych outsiderów kierowana przez introwertyka obdarzonego talentem do spokojnego, lecz konsekwentnego zachęcania swoich ludzi do wykazywania się inicjatywą i proponowania własnych rozwiązań? A gdyby tak przy sterze stanęli obok siebie introwertyk i ekstrawertyk, jak miało to miejsce w przypadku Rosy Parks i Martina Luthera Kinga Jr.? Czy wówczas osiągnięte przez nich rezultaty byłyby zadowalające?

Na to pytanie nie da się odpowiedzieć. O ile wiem, nikt nigdy nie przeprowadził jeszcze tego rodzaju eksperymentów – a szkoda. To zrozumiałe, że w modelu przywództwa HBS tak wielkie znaczenie przywiązuje się do pewności siebie i szybkiego podejmowania decyzji. Jeśli osoby asertywne mają tendencję do stawiania na swoim, to jest to przydatna umiejętność dla liderów, których praca polega na wywieraniu wpływu na innych. Zdecydowanie i stanowczość budzą zaufanie, podczas gdy niepewność i wahanie (lub choćby ich pozory) mogą osłabiać morale zespołu.

Jednak prawdy te można interpretować nazbyt szeroko; w pewnych okolicznościach mniej narzucający się, bardziej spokojny i wyważony styl przywództwa może okazać się równie, a może nawet bardziej skuteczny i efektywny. Opuszczając kampus HBS, zatrzymałam się w holu Baker Library, gdzie zorganizowano wystawę najlepszych rysunków satyrycznych zamieszczanych na łamach „Wall Street Journal" począwszy od lat pięćdziesiątych XX wieku[19]. Jeden z nich przedstawiał skonsternowanego dyrektora spoglądającego na wykres zysków swojego przedsiębiorstwa, którego krzywa gwałtownie spada.

„To wszystko przez tego Fredkina – zwraca się do jednego ze swoich współpracowników. – Jest beznadziejnym menedżerem, ale świetnym liderem, i dlatego wszyscy podążają za nim prosto ku katastrofie".

CZY BÓG KOCHA INTROWERTYKÓW? EWANGELIKALNY DYLEMAT

O ile Harvard Business School jest położoną na Wschodnim Wybrzeżu enklawą edukacyjną elity globalnego biznesu i polityki, to miejsce, do którego udałam się w następnej kolejności, można uznać pod wieloma względami za jej przeciwieństwo. Zajmuje ono obszar 120 akrów, które kiedyś były pustynią, a obecnie są kampusem położonym na eleganckich mieszkaniowych przedmieściach Lake Forest w Kalifornii. W odróżnieniu od Harvard Business School, ośrodek ten przyjmuje każdego chętnego. Po wysadzanych palmami alejkach i placach kampusu spacerują całe rodziny, spotykają się ze sobą i beztrosko rozmawiają. Dzieci dokazują, pluskając się w sztucznych strumieniach i wodnych kaskadach. Pracownicy służb porządkowych, poruszający się wózkami golfowymi, mijają większe i mniejsze grupki osób, machając do nich przyjaźnie na powitanie. Tu każdy ubrany jest tak, jak mu się podoba: również tenisówki czy japonki są jak najbardziej na miejscu. Tym kampusem nie zarządzają odziani w szykowne, drogie garnitury profesorowie, którzy często używają takich słów jak *protagonista* czy *analiza przypadku,* lecz jowialny osobnik z jasną kozią bródką w hawajskiej koszuli, przypominający z wyglądu Świętego Mikołaja.

Odwiedzany co tydzień przez 22 000 wiernych, których nieustannie przybywa, Saddleback Church jest jednym z największych i najbardziej

wpływowych kościołów ewangelikalnych w całych Stanach. Jego przywódcą jest pastor Rick Warren, autor książki *Zycie świadome celu (The Purpose Driven Life),* jednego z największych bestsellerów wszech czasów, człowiek, który na wstępie uroczystości zaprzysiężenia prezydenta Baracka Obamy wygłosił na jego prośbę religijną inwokację. Saddleback nie kształci przyszłych światowej rangi liderów biznesu i polityki tak jak HBS, lecz mimo to odgrywa nie mniej ważną i istotną rolę w naszym społeczeństwie. Ewangelikalni liderzy mają posłuchanie u amerykańskich prezydentów; różnego rodzaju stacje telewizyjne oddają im do dyspozycji tysiące godzin swojego czasu antenowego; są szefami multimilionowych korporacji, a najbogatsi z nich są właścicielami wielkich agencji produkcyjnych i studiów nagraniowych, zawierających umowy dystrybucyjne z takimi gigantami na rynku mediów jak Time Warner.

Saddleback ma jeszcze jedną cechę wspólną z Harvard Business School: jego działalność także bazuje na kulturze osobowości oraz polega na jej propagowaniu.

Jest niedzielny poranek w sierpniu 2006 roku, stoję na skrzyżowaniu kilku alejek na kampusie Saddleback, na którym tego dnia panuje wyjątkowo duży ruch. Spoglądam na kolorowe tabliczki informacyjne w kształcie strzałek, przypominające te, jakie widuje się w kompleksie Walt Disney World, które wskazują przybyszowi drogę: Worship Center (Centrum modlitewne), Plaza Room, Terrace Café, Beach Café. W pobliżu z jednego z plakatów uśmiecha się do mnie uroczo młodzieniec w jasnoczerwonej koszulce polo i tenisówkach: „Szukasz nowej drogi w życiu? Spróbuj pracy w naszych służbach informacyjno-porządkowych!”.

Rozglądam się za księgarnią na wolnym powietrzu, przy której umówiłam się na spotkanie z Adamem McHughem, jednym z miejscowych pastorów ewangelikalnych, z którym już wcześniej nawiązałam kontakt drogą mailową. McHugh jest zdeklarowanym introwertykiem, z którym od jakiegoś czasu prowadzę transkontynentalną dyskusję na temat tego, jak to jest być osobą cichą, spokojną i refleksyjną, i jednocześnie być członkiem ruchu ewangelikalnego – tym bardziej jako jeden z jego liderów. Podobnie jak HBS, również kościoły ewangelikalne często czynią z ekstrawersji warunek wstępny dobrego i skutecznego przywództwa, czasami w sposób jak najbardziej jawny i otwarty. „Duchowny musi być (...) ekstrawertykiem, który zaraża swoim entuzjazmem wszystkich pozostałych członków kościoła, zarówno dawnych, jak i nowo przybyłych, musi umieć grać w

zespole", czytam w ogłoszeniu oferującym pracę dla wikariusza parafialnego w parafii liczącej 1400 wiernych. Z kolei wysokiej rangi duchowny z innego kościoła wyznał w Internecie, że polecił władzom parafialnym rekrutującym nowych proboszczów, by sprawdzały ich wskaźnik psychologiczny Myers-Briggs (MBTI)[20]. „Jeśli pierwszą literą nie będzie »E« [ekstrawersja] – radzi – to zastanówcie się dwa razy (...) Jestem pewien, że nasz Pan był [ekstrawertykiem]".

McHugh nie pasuje do tego schematu. Odkrył, że jest introwertykiem, na pierwszym roku w Claremont McKenna College, kiedy zdał sobie sprawę, że wstaje wcześnie tylko po to, by mieć czas w samotności rozkoszować się poranną kawą. Lubił bywać na imprezach, miał jednak skłonność do wcześniejszego urywania się do domu. „Inni robili się coraz głośniejsi, a ja robiłem się coraz cichszy", wyjaśnił mi. Kiedy zrobił sobie test osobowości Myers-Briggs, dowiedział się, że istnieje takie słowo jak *introwertyk*, które opisuje taki typ osoby, która najczęściej spędza czas dokładnie tak jak on.

Na początku McHugh czuł się dobrze, spędzając w ciągu dnia sporo czasu wyłącznie z samym sobą. Później jednak, kiedy zaangażował się w ruch ewangelikalny, zaczął miewać z tego powodu wyrzuty sumienia. Uwierzył nawet w to, że Bogu nie podoba się jego sposób bycia, a w konsekwencji również on sam.

„W kulturze ewangelikalnej sprawę wierności i zaangażowania w sprawę wiąże się ściśle z ekstrawersją – tłumaczy. – Nacisk kładzie się w niej na życie wspólnotowe, na uczestnictwo w coraz większej liczbie programów i wydarzeń, na spotykanie coraz większej liczby ludzi. Oznacza.to życie w stałym napięciu dla wielu introwertyków, którym wydaje się, że nie udaje im się temu wszystkiemu sprostać. A w świecie religijnym tego rodzaju napięcie i obawa mogą mieć bardzo poważne reperkusje. Ponieważ nie myślisz sobie już tylko: »Nie daję sobie rady tak, jak bym chciał«, lecz także zaczynasz myśleć: »Bóg nie jest ze mnie zadowolony«".

Dla kogoś spoza wspólnoty ewangelikalnej tego rodzaju wyznanie wydaje się czymś zdumiewającym. Od kiedy to przebywanie w samotności jest jednym z siedmiu grzechów głównych? Jednak dla każdego członka tej wspólnoty poczucie duchowej niedoskonałości, jakie dręczy McHugha, jest całkowicie zrozumiałe. Współczesny ewangelikalizm głosi, że dusza każdej osoby, której nie wyjdziesz na spotkanie i nie nawrócisz, straciła przez

ciebie okazję do zbawienia. Podkreśla także wagę i znaczenie ciągłej pracy nad umacnianiem ewangelikalnej wspólnoty wiernych; wiele kościołów zachęca swoich członków (a nawet wymaga od nich) do uczestnictwa w dodatkowych zajęciach różnego rodzaju podgrup, których członkowie rozwijają w sobie i doskonalą najrozmaitsze umiejętności – uczą się gotowania, inwestowania w nieruchomości czy jazdy na skateboardzie. Dlatego każde spotkanie, na które McHugh nie poszedł, każdy ranek spędzony w samotności, każda grupa edukacyjna, do której się nie zapisał, oznaczały kolejną zmarnowaną szansę na nawiązanie kontaktu z innymi.

Jednak, jak na ironię, jeśli McHugh był czegoś pewien, to tego, że nie jest on sam. Kiedy rozglądał się wokół siebie, pośród członków wspólnoty ewangelikalnej dostrzegał mnóstwo osób, które były tak samo skonfliktowane wewnętrznie jak on. Po wyświęceniu na pastora kościoła prezbiteriańskiego zaczął pracować w Claremont McKenna College z grupą studentów, którzy wykazywali zdolności przywódcze, mimo że wielu z nich było introwertykami. Praca z tą grupą stała się dla niego rodzajem laboratorium, w którym mógł eksperymentować nad wypracowywaniem introwertycznych form przywództwa i posługi duszpasterskiej. Studenci skupiali się głównie na wykonywaniu różnego rodzaju zadań „jeden na jeden" oraz pracy w małych zespołach, a McHugh pomagał im odnaleźć w życiu taki rytm, który pozwalałby im z jednej strony na wygospodarowanie czasu tylko dla siebie, którego tak potrzebowali, z drugiej zaś na gromadzenie w sobie energii niezbędnej do pracy z innymi i skutecznego przewodzenia grupie. Nakłaniał ich do znajdowania w sobie odwagi do głośnego i stanowczego wyrażania opinii oraz podejmowania ryzyka związanego z poznawaniem nowych ludzi.

Kilka lat później, kiedy doszło do eksplozji mediów społecznościowych, a w Internecie ewangelikalni blogerzy zaczęli dzielić się z innymi swoimi przemyśleniami, w końcu pojawiły się konkretne, namacalne dowody na istnienie w łonie kościoła ewangelikalnego schizmy między introwertykami a ekstrawertykami. Jeden z blogerów pisał o swym „dobywającym się z głębi serca okrzyku zdziwienia, w jaki sposób introwertyk może zasymilować się w kościele, który chlubi się tym, że głosi ekstrawertyczny ewangelikalizm. Prawdopodobnie całkiem sporo z was ma poczucie winy za każdym razem, kiedy słyszy w kościele o ewangelikalnej, otwartej postawie wobec innych. A przecież w królestwie Bożym jest miejsce także dla osób lubiących samotność, wrażliwych i refleksyjnych. Myślę, że

nadszedł czas, by wreszcie to sobie powiedzieć". Inny bloger pisał o swym pragnieniu „służenia Panu, ale nie w takiej formie, jak uczestnictwo w pracy komitetu parafialnego. W prawdziwie uniwersalnym kościele powinno być miejsce także dla tych, którzy nie przepadają za licznym towarzystwem i udzielaniem się na forum publicznym".

Do tego chóru swój głos przyłączył również McHugh, najpierw na swoim blogu wzywając do tego, by zwracać większą uwagę na religijne korzyści płynące z przebywania w samotności oraz kontemplacji, potem zaś pisząc i wydając książkę pt. *Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture* [Introwertycy w Kościele: Jak możemy odnaleźć nasze miejsce w ekstrawertycznej kulturze]. Twierdzi w niej między innymi, że ewangelikalizm to zarówno słuchanie innych, jak i mówienie samemu, że w trakcie sprawowania kultu religijnego w kościołach ewangelikalnych powinno być miejsce także na ciszę i tajemnicę, oraz że kościoły te powinny kształcić także introwertycznych liderów, którzy mogliby wskazywać wiernym również nieco inną, cichszą i spokojniejszą drogę prowadzącą do Boga. W końcu czyż modlitwa nie była zawsze elementem zarówno samotnej kontemplacji, jak i życia wspólnotowego? Przywódcy religijni, od Buddy do Jezusa, a także wszyscy święci, mnisi, szamani i prorocy, zawsze najpierw w samotności doświadczali Bożego objawienia, a dopiero potem dzielili się nim z resztą świata.

Kiedy wreszcie odnajduję moją księgarnię, spostrzegam McHugha, który czeka na mnie z pogodnym i spokojnym wyrazem twarzy. Jest mężczyzną po trzydziestce, wysokim i dobrze zbudowanym, ubranym w dżinsy, czarną koszulę polo i czarne japonki. Krótkie brązowe włosy, rudawa kozia bródka i bokobrody sprawiają, że wygląda jak typowy przedstawiciel generacji X[21], mówi jednak spokojnym głosem, starannie dobierając słowa niczym wytrawny profesor. McHugh nie wygłasza kazań ani nie odprawia mszy w Saddleback, my jednak postanowiliśmy właśnie tu się umówić, ponieważ jest to wyjątkowo ważne miejsce, prawdziwy symbol kultury ewangelikalnej.

Ponieważ pierwsze nabożeństwo właśnie ma się rozpocząć, nie mamy wiele czasu na rozmowę. W Saddleback znajduje się sześć głównych

„miejsc sprawowania kultu religijnego”, każde z nich to oddzielny budynek lub namiot, który ma swą własną nazwę i swoistą atmosferę: Worship Center (Centrum modlitewne), Traditional (Styl tradycyjny), OverDrive Rock (Styl superrockowy), Gospel (Styl gospel), Family (Styl rodzinny) oraz coś, co nazywa się Ohana Island Style Worship (Nabożeństwo w wyspiarskim stylu ohana). Kierujemy nasze kroki do największego z nich, Worship Center, w którym nabożeństwo ma poprowadzić sam pastor Warren. Z sufitem podświetlonym krzyżującymi się smugami potężnych reflektorów fluorescencyjnych ogromne audytorium wyglądałoby niemal dokładnie tak jak hala, w której zaraz ma odbyć się jakiś wielki koncert rockowy, gdyby nie dosyć skromny, niezbyt rzucający się w oczy drewniany krzyż wiszący w tle na ścianie za estradą.

Mężczyzna o imieniu Skip rozgrzewa wiernych, intonując pieśń. Jej słowa, na tle fotografii uroczych jezior i karaibskich zachodów słońca, pojawiają się na pięciu ogromnych telebimach. Na środku sali, na specjalnym podwyższeniu, stoi kilku okablowanych mikroportami operatorów wideo, którzy obiektywy swoich kamer kierują na widownię. Na ekranie pojawia się w zbliżeniu nastoletnia dziewczyna – długie, jedwabiste blond włosy, czarujący uśmiech, roziskrzone błękitne oczy – która w uniesieniu śpiewa razem z innymi. Natychmiast przypomina mi się atmosfera seminarium „Unleash the Power Within” Tony’ego Robbinsa. Zastanawiam się, czy to Tony wzorował się na programach oferowanych przez ewangelikalne kościoły w rodzaju Saddleback, czy może było dokładnie na odwrót?

„Dzień dobry, witajcie wszyscy!”, woła Skip, po czym zachęca nas, byśmy przywitali się z naszymi sąsiadami. Większość osób spełnia jego polecenie, uśmiechając się szeroko do siebie nawzajem i wymieniając uściski dłoni. Tak samo postępuje też McHugh, jednak jego uśmiech wydaje mi się nieco wymuszony.

Na estradzie pojawia się pastor Warren. Ma na sobie koszulę polo z krótkim rękawem i ma też tę swoją słynną kozią bródkę. Dzisiejsze kazanie będzie nawiązywać do księgi proroka Jeremiasza, informuje nas. „Nierozsądne byłoby zaczynać działalność biznesową bez biznesplanu – mówi Warren. – Tymczasem większość ludzi nie ma żadnego planu na swoje życie. Jeśli chcecie być liderem biznesu, musicie przeczytać Księgę Jeremiasza, i to wielokrotnie, ponieważ Jeremiasz był kimś w rodzaju genialnego dyrektora generalnego”. Przy naszych ławkach nie ma Biblii, a

tylko długopisy i kartki z wydrukowanymi na nich zawczasu głównymi tezami kazania, w których jednak znajdują się luki, które my, słuchając Warrena, mamy samodzielnie wypełniać.

Podobnie jak Tony Robbins, pastor Warren wydaje się autentycznie zaangażowany w sprawę i powodowany jak najlepszymi intencjami; stworzył olbrzymi ekosystem Saddleback praktycznie z niczego, poza tym wykonuje mnóstwo dobrej roboty na całym świecie. Jednocześnie jednak doskonale rozumiem, że w tym świecie nabożeństw w hawajskim stylu *luau* i wspólnych modlitw pokazywanych *live* na gigantycznych telebimach, introwertykom bardzo trudno jest poczuć się naprawdę u siebie oraz zachować dobre mniemanie o sobie. W miarę trwania nabożeństwa zaczyna coraz bardziej ogarniać mnie to samo uczucie wyobcowania, o którym mówił McHugh. Wydarzenia tego rodzaju nie wywołują we mnie poczucia jedności z innymi i z całym światem, jakie zdaje się być udziałem większości pozostałych osób zasiadających na widowni. W moim przypadku są to nieodmiennie spotkania o charakterze prywatnym i intymnym, kiedy to wszelkie radości i smutki tego świata zdają się oddziaływać na mnie z największą mocą; często są to moje osobiste duchowe kontakty z pisarzami i muzykami, których nigdy nie spotkałam w realnym świecie. Proust nazywał tego rodzaju momenty duchowej komunii między pisarzem a czytelnikiem „zapładniającym cudem pełni wzajemnego porozumienia pośród obopólnej samotności". Odwołanie się przez niego do języka religijnego z pewnością nie było przypadkowe.

Po zakończeniu nabożeństwa McHugh, jakby czytając mi w myślach, zwraca się do mnie: „Wszystko obracało się tu wokół kwestii nawiązywania kontaktów z innymi i wspólnotowego działania — mówi z lekką irytacją w głosie — to witanie się ze sobą i pozdrawianie, długie kazanie, wspólne śpiewy. Nie było tu w ogóle miejsca na ciszę, modlitewne skupienie, głębokie uczestnictwo w liturgii i rytualne rzeczy, które są niezbędne do prawdziwej kontemplacji".

Rozczarowanie McHugha jest tym większe, że on sam szczerze podziwia Saddleback oraz wszystko to, co ta organizacja sobą reprezentuje. „Saddleback robi wspaniałe rzeczy na całym świecie, a także tutaj w tym ośrodku — mówi. — To bardzo przyjazne, gościnne miejsce, w którym naprawdę wszyscy starają się umacniać kościelną wspólnotę i integrować do niej nowych członków. Jest to imponująca i wymagająca ogromnego wysiłku misja, biorąc pod uwagę to, jak olbrzymi jest to kościół i jak

bardzo trzeba się starać, by we wszystkich rozbudzić ducha integracji i wspólnoty. Ceremonie powitalne, nieformalna atmosfera, wzajemne pozdrawianie się — to wszystko zachowania motywowane dobrymi intencjami".

A jednak McHugh uważa, że zwyczaj obowiązkowego uśmiechania się do siebie i wymieniania uścisku dłoni na początku każdego nabożeństwa jest sztuczny i wymuszony — i choć on sam jest w stanie go znieść, a nawet widzi w nim niejaką korzyść, to obawia się, że dla wielu innych introwertyków może on stanowić poważny problem.

„Tworzy to od samego początku ekstrawertyczną atmosferę, w której nienajlepiej czują się introwertycy tacy jak ja — wyjaśnia. — Czasami mam wrażenie, jakbym coś odgrywał w całkowicie mechaniczny sposób. Ten zewnętrzny entuzjazm i zachwyt, który zdaje się być immanentnym elementem kultury Saddleback, dla mnie nie jest czymś spontanicznym i naturalnym. I nie chodzi tu o to, że introwertycy nie potrafią się czymś pasjonować czy zachwycać, lecz o to, że my nie wyrażamy naszych emocji i uczuć w tak otwarty i dynamiczny sposób jak ekstrawertycy. W miejscu takim jak Saddleback mogą zacząć ogarniać cię wątpliwości co do twojej własnej religijności, siły twoich własnych relacji z Bogiem. Czy rzeczywiście są one równie silne co relacje tych wszystkich osób wokół ciebie, które robią wrażenie tak zagorzałych i namiętnych wyznawców?"

Ewangelikalizm doprowadził Ideał Ekstrawertyka do jego logicznego ekstremum, mówi nam McHugh. Jeśli swojej miłości do Jezusa nie wyrażasz dostatecznie energicznie i głośno, to znaczy, że w rzeczywistości pewnie go nie kochasz. Nie wystarczy samemu wypracować sobie duchowe relacje z bóstwem; trzeba to robić na forum publicznym wspólnie z innymi. Czy to zatem dziwne, że introwertycy tacy jak pastor McHugh zaczynają wątpić w swoją własną pobożność i miłość do Boga?

To bardzo odważne ze strony McHugha, którego duchowe i zawodowe powołanie zależy przecież od jego relacji z Bogiem, że przyznaje się on do tego rodzaju rozterek i wątpliwości. Postępuje tak, ponieważ pragnie zaoszczędzić innym wewnętrznych konfliktów, z jakimi sam musi się zmagać, a także dlatego, że jest zagorzałym zwolennikiem ruchu ewangelikalnego i chce, aby on nadal się rozwijał, również dzięki pomocy i wsparciu tych osób spośród jego członków, które należą do grona introwertyków.

Zdaje on sobie jednak sprawę z tego, że nie może liczyć na żadne szybkie i znaczące zmiany w tym zakresie na obszarze kultury religijnej, w której ekstrawersję postrzega się nie tylko jako cechę osobowości, lecz także wskaźnik pobożności, i w której za prawe i cnotliwe postępowanie uchodzi nie tyle to, co dobrego czynimy sami w naszym domowym zaciszu, gdzie nikt nas nie widzi i w związku z tym nie może nas pochwalić, lecz to, co „pokazujemy całemu światu". Tak jak agresywna kampania promocyjna produktów prowadzona przez Tony'ego Robbinsa uznawana jest przez jego fanów za coś całkowicie na miejscu, ponieważ dzielenie się z innymi dobrymi i pożytecznymi pomysłami na życie stanowi element bycia dobrym człowiekiem, i tak jak HBS oczekuje od swoich studentów, że będą oni pewni siebie i wygadani, ponieważ są to cechy uznawane za niezwykle przydatne dla liderów biznesu, tak wielu przywódców ruchu ewangelikalnego utożsamia pobożność z otwartością na innych i zaangażowaniem w życie wspólnotowe.

---

1 1572–1631, słynny poeta angielski, główny przedstawiciel nurtu poezji metafizycznej.

2 Tytułowy bohater słynnej sztuki Arthura Millera Śmierć komiwojażera.

3 JPMorgan Chase & Co., jeden z największych holdingów finansowych na świecie.

4 Centrum nowojorskiej dzielnicy finansowej, symbol Ameryki korporacyjnej.

5 Przeciwieństwo Wall Street, symbol „Ameryki zwykłych ludzi".

6 Jedna z głównych ulic Nowego Jorku, którą tradycyjnie podążają wielkie demonstracje i na której organizowane są wiece sprzeciwu.

7 Praca poza siedzibą przedsiębiorstwa, np. w domu, jednak w kontakcie z przełożonymi i współpracownikami za pomocą urządzeń telekomunikacyjnych.

8 Jeden z programów edukacyjnych Wharton Business School, rodzaj studiów podyplomowych.

9 Operator pociągów pasażerskich w USA.

10 Okazuje się, że zespół ludzi wysoce inteligentnych współpracujących ze sobą uzyskuje dużo gorsze wyniki, aniżeli ich poszczególni członkowie działający samodzielnie, czy też grupa składająca się z osób mniej zdolnych. Tak złe efekty są wynikiem braku zrozumienia między członkami zespołu. Grupa jest jednak w stanie osiągnąć pożądane efekty, jednakże

wymaga to odpowiedniego doboru jej członków (eliminacja dominujących indywidualności) oraz właściwego kierowania zespołem.

[11] Pokrewne „pyrrusowemu zwycięstwu".

[12] Ang. Scholastic Assessment Test – ustandaryzowany test dla uczniów szkół średnich w USA. Bada kompetencję i wiedzę przedmiotową.

[13] ational Association for the Advancement of Colored People, Narodowe Stowarzyszenie na rzecz Obrony Praw Ludności Kolorowej.

[14] Co oczywiście jeszcze bardziej rozwścieczyło kierowcę, który, ledwo Parks wysiadła z autobusu, natychmiast odjechał z przystanku, nie dając jej szansy na wejście tylnymi drzwiami.

[15] Porównanie zdecydowanie kuleje: w słynnej komedii Rostanda Cyrano de Bergerac tytułowy bohater pisze listy miłosne dla kiepsko władającego piórem Christiana, a także wygłasza za niego, ponieważ ten ma również kłopoty z wysławianiem się przed kobietami, płomienną mowę miłosną pod oknem ukochanej.

[16] Tłum. Stanisław Łach i Stanisław Stańczyk (BT, wyd. III).

[17] Kolejna nieścisłość autorska: Tablice Przykazań pierwotnie zapisał nie Mojżesz, lecz sam Bóg, dopiero po ich rozbiciu nowe tablice zapisał sam Mojżesz, umieszczając na nich słowa, które były na pierwszych tablicach.

[18] Tłum. Grażyna Górska.

[19] Galerię tę można obejrzeć także w Internecie: http://www.library.hbs.edu/hc/wsj (dostęp 01.05.2012).

[20] Złożony z różnych czteroliterowych konfiguracji złożonych z następujących liter: E – Extraversion (ekstrawersja), I – Introversion (introwersja), S – Sensing (poznanie [zmysłowe]), I – Intuition (intuicja), T – Thinking (myślenie), F – Feeling (Odczuwanie/[wrażenie]), J – Judging (osądzanie) i P – Perceiving (obserwacja/ [doznawanie]).

[21] Osoby urodzone między rokiem 1961 a 1981.

3

KIEDY WSPÓŁPRACA ZABIJA KREATYWNOŚĆ

Nowy syndrom grupowego myślenia i siła pracy w samotności

Jestem koniem, który biega w pojedynczym zaprzęgu, niestworzonym do pracy w duecie czy zespole (...) dobrze bowiem zdaję sobie sprawę z tego, że dla osiągnięcia jakiegokolwiek konkretnego celu kluczowe znaczenie ma to, by jedna i ta sama osoba zajmowała się myśleniem i wydawała polecenia.

– Albert Einstein

5 marca 1975 roku. Chłodny dżdżysty wieczór w Menlo Park w Kalifornii. Trzydziestu mało atrakcyjnych z wyglądu i odzienia inżynierów zbiera się w garażu jednego ze swoich bezrobotnych kolegów, Gordona Frencha. Nazwali się Homebrew Computer Club (Klub Domorosłych Komputerowców) i to jest właśnie jego pierwsze oficjalne spotkanie. Ich misja: zrobić coś, żeby komputery stały się dostępne dla przeciętnego człowieka – nie lada wyzwanie w czasach, kiedy większość komputerów to

bardzo drogie urządzenia wielkości ogromnej szafy, na których kupno stać jedynie duże uniwersytety i korporacje.

W garażu jest przeciąg, jednak zgromadzeni postanawiają zostawić drzwi wejściowe otwarte na oścież, tak by każdy, kto ma na to ochotę, mógł jeszcze wejść do środka. W pewnym momencie w garażu zjawia się pewien dwudziestoczterolatek, projektant kalkulatorów w Hewlett-Packard. Robi poważne wrażenie, nosi okulary, ma ciemne bujne włosy do ramion i brodę. Siada na krześle, po czym przysłuchuje się w milczeniu, jak inni wyrażają swoje zachwyty nad nowym zestawem komputerowym do własnego montażu o nazwie Altair 8800, który ostatnio trafił na okładkę „Popular Electronics Magazine”[1]. Altair nie jest jeszcze komputerem osobistym z prawdziwego zdarzenia[2]; niełatwo go obsługiwać i w gruncie rzeczy może on zainteresować wyłącznie kogoś takiego jak osobnicy, którzy tamtego środowego deszczowego wieczoru spotkali się w garażu, by porozmawiać o układach scalonych. Ale jest to już znaczący pierwszy krok do przodu.

Młody przybysz, który nazywa się Stephen Wozniak, jest zafascynowany opowieściami o komputerze Altair. Od trzeciego roku życia ma prawdziwą obsesję na punkcie elektroniki. Kiedy miał 12 lat, trafił na artykuł prasowy na temat pierwszego komputera, nazwanego ENIAC, czyli Electronic Numerical Integrator and Computer[3], i od tamtej pory jego największym marzeniem jest zbudowanie tak małego i poręcznego urządzenia tego rodzaju, by każdy mógł używać go w swoim domu. A właśnie teraz, siedząc w garażu, uświadomił sobie, że owo Marzenie — zawsze w jego myślach pisane wielką literą — może się pewnego dnia ziścić.

Jak opisze to później w swojej autobiografii zatytułowanej *iWoz,* skąd zaczerpnęłam większość informacji na jego temat, Wozniak jest również podekscytowany tym, że znalazł się w otoczeniu pokrewnych mu dusz. Dla członków Klubu komputery są rodzajem narzędzia, które może zapewnić ludziom większą sprawiedliwość i równość społeczną (komputer dla mas!), a on myśli o tym dokładnie tak samo. Jednak na tym pierwszym spotkaniu Wozniak nie zdobywa się jeszcze na to, by z kimś o tym porozmawiać — jest na to za bardzo nieśmiały. Ale jeszcze tej samej nocy, po powrocie do domu, szkicuje pierwszy projekt komputera osobistego, z klawiaturą i ekranem, prawie dokładnie takimi, jak te, których używamy współcześnie. Trzy miesiące później Wozniak buduje prototyp tego urządzenia. A po

upływie kolejnych dziesięciu miesięcy wraz ze Steve'em Jobsem zakłada firmę Apple Computer.

Dziś Steve Wozniak jest niezwykle szanowaną postacią w Dolinie Krzemowej — w San Jose w Kalifornii jest nawet ulica o nazwie Woz's Way — a niektórzy nazywają go „największym nerdem"[4] firmy Apple. Z czasem nauczył się otwierać na innych i przemawiać publicznie, a nawet wziął udział jako zawodnik w popularnym telewizyjnym show *Dancing with the Stars*[5], w którym demonstrował uroczą mieszankę „misiowatej" ociężałości i dobrego humoru. Pewnego razu byłam świadkiem, jak Wozniak przemawiał do gęstego tłumu swoich fanów w jednej z nowojorskich księgarń. Wielu z przybyłych ściskało w dłoni wydaną w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku instrukcję montażu i obsługi pierwszego komputera Apple, chcąc w ten sposób zademonstrować, jak bardzo szanują Wozniaka za wszystko, co dla nich zrobił.

Jednak uznanie nie należy się wyłącznie Wozniakowi, lecz całemu klubowi Homebrew. Dla Wozniaka to pierwsze spotkanie w garażu było początkiem rewolucji komputerowej oraz jednym z najważniejszych wydarzeń w jego życiu. Tak więc gdybyśmy chcieli odtworzyć warunki i okoliczności, które sprawiły, że Woz stał się tym, kim się stał, powinniśmy zacząć od Homebrew i jego nietuzinkowych, myślących podobnie jak on członków. Moglibyśmy uznać, że dokonania Wozniaka były znakomitym przykładem tego, jak wybitny stopień kreatywności można osiągnąć dzięki współpracy z innymi. Moglibyśmy dojść do wniosku, że osoby, które pragną być innowacyjne i twórcze, powinny pracować w dużych zespołach i wspólnie z innymi rozwiązywać stawiane przed nimi zadania. I tu moglibyśmy się bardzo pomylić.

Zastanówmy się nad tym, co zrobił Wozniak zaraz po spotkaniu w Menlo Park. Czy skontaktował się z członkami Klubu i zaproponował im wspólną pracę nad zaprojektowaniem komputera osobistego? Nie. (Choć owszem, nadal przychodził na kolejne spotkania, które odbywały się co środę). Czy myślał o pracy w jakiejś wielkiej, otwartej przestrzeni biurowej, w twórczo niespokojnej atmosferze nieustannej wzajemnej inspiracji i

wymiany poglądów? Też nie. Kiedy czyta się jego relację o tym, w jaki sposób zabrał się do pracy nad pierwszym PC, najbardziej uderza nas to, że zawsze pracował samodzielnie.

Wozniak wykonał większość pracy w zajmowanym przez siebie małym boksie w biurze Hewlett-Packard, w którym był zatrudniony. Zjawiał się tam ok. 6. 30 rano, po czym, będąc tam zupełnie sam o tak wczesnej porze, zabierał się do przeglądania fachowej prasy, studiowania podręczników budowy mikroprocesorów i programowania oraz konstruowania w głowie kolejnych projektów. Po pracy wracał do domu, robił sobie dużą porcję spaghetti lub odgrzewał gotowy zestaw obiadowy, a potem znów jechał do biura, w którym pracował do bardzo późna. Opisując ten okres w swoim życiu, Wozniak mówi, że te najcichsze godziny po północy i podziwiane w samotności wschody słońca były tak wspaniałe, że czuł się wtedy „niczym na największym haju". Jego wysiłki w końcu się opłaciły – 29 czerwca 1975 roku około godziny 10 w nocy Woz ukończył ostatecznie budowę prototypu swojej maszyny. Nacisnął kilka klawiszy na klawiaturze – na ekranie pojawiły się litery. Był to ten rodzaj magicznej, przełomowej chwili, o której większość z nas może tylko pomarzyć. I chwilę tę Wozniak przeżył zupełnie sam.

Dokładnie tak, jak to zaplanował. W swojej autobiografii Wozniak daje taką oto radę dzieciakom, które chciałyby być wielkimi odkrywcami czy konstruktorami:

> Większość wynalazców i inżynierów, których poznałem, jest taka jak ja – są nieśmiali i żyją swoimi myślami. Są prawie jak artyści. Właściwie ci najlepsi są artystami. A artyści najlepiej pracują w samotności – poza środowiskiem firmowym, tam, gdzie mają kontrolę nad konstrukcją wynalazku, a całe mnóstwo innych ludzi nie usiłuje przeprojektować go dla marketingu czy innego komitetu. Nie wierzę, żeby coś naprawdę rewolucyjnego zostało kiedykolwiek wymyślone przez jakiś komitet. (...) Jeśli należycie do tej rzadkiej odmiany inżynierów, którzy są zarówno wynalazcami, jak i artystami, zamierzam dać wam radę, która może być trudna do przyjęcia. Ta rada brzmi: pracuj sam. (...) Najlepiej będziesz mógł projektować rewolucyjne produkty i ich rewolucyjne cechy, jeśli będziesz pracował sam. Nie w komitecie. Nie w zespole[6].

W latach 1956-1963, w epoce, która dziś najczęściej kojarzy się z panującym w niej etosem jałowego konformizmu, Institute of Personality Assesment and Research Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley przeprowadził serię eksperymentów dotyczących natury ludzkiej kreatywności. Badacze postanowili wyselekcjonować grupę wybitnie kreatywnych osób, po czym określić, co odróżnia je od innych ludzi. Sporządzili listę architektów, matematyków, naukowców, inżynierów i pisarzy, z których każdy wniósł wyjątkowy wkład w rozwój swojej dziedziny, po czym zaprosili ich na tydzień do Berkeley i poddali w tym czasie testom osobowości, dali do wykonania zadania polegające na rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów oraz zadali mnóstwo najrozmaitszych pytań.

Następnie ci sami badacze przeprowadzili podobny eksperyment z grupą przedstawicieli tych samych zawodów, których dokonania miały jednak znacznie mniej przełomowy i spektakularny charakter.

Jednym z najbardziej interesujących odkryć, potwierdzonym później przez kolejne eksperymenty, okazało się to, że osoby bardziej kreatywne były najczęściej niezbyt przystępnymi introwertykami. Posiadały one wprawdzie umiejętność nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi, „nie były jednak szczególnie towarzyskie ani też skłonne do współpracy w zespole”. One same określały swoje nastawienie jako indywidualistyczne i niezależne. Jako nastolatki wiele z nich było osobnikami nieśmiałymi, wiodącymi samotniczy tryb życia.

Wyniki tych badań nie oznaczają, że introwertycy są zawsze bardziej kreatywni niż ekstrawertycy, a jedynie sugerują, że w grupie osób, które wykazały się w swoim życiu wyjątkową kreatywnością, można znaleźć dużo introwertyków. Ale dlaczego miałaby to być prawda? Czy osoby ciche i spokojne rzeczywiście dysponują jakimiś wyjątkowymi cechami, które stymulują kreatywność? Niewykluczone, jak zobaczymy to w rozdziale 6.

Istnieje jednak pewne mniej oczywiste, choć zaskakująco przekonujące wyjaśnienie owej przewagi introwertyków nad ekstrawertykami pod względem kreatywności – wyjaśnienie, które każdego z nas może wiele nauczyć: introwertycy wolą pracować niezależnie od innych, a praca w

samotności może być katalizatorem innowacyjności. Jak zauważył kiedyś wielki psycholog Hans Eysenck, introwersja „pomaga umysłowi skupić się na wykonywanym w danej chwili zadaniu oraz zapobiega rozpraszaniu energii wynikającym z zajmowania się wszelkiego rodzaju innymi sprawami, natury towarzyskiej czy seksualnej, które nie mają z nim żadnego związku". Innymi słowy, jeśli siedzisz sobie samotnie w ogrodzie pod drzewem, podczas gdy wszyscy inni stukają się ze sobą kieliszkami na ogrodowej werandzie, to jest bardziej prawdopodobne, że to właśnie tobie spadnie na głowę jabłko. (Newton był jednym z największych introwertyków w historii. William Wordsworth powiedział o nim: „Wielki umysł / zawsze samotnie podróżujący po nieznanych oceanach Myśli"[7]).

Jeśli to prawda – jeśli rzeczywiście samotność sprzyja kreatywności – to warto, żebyśmy wszyscy przynajmniej trochę posmakowali tej pierwszej. Powinniśmy uczyć nasze dzieci samodzielnej, niezależnej pracy. Powinniśmy starać się zagwarantować naszym pracownikom większą sferę prywatności i autonomii. Tymczasem coraz częściej robimy coś dokładnie przeciwnego.

Zwykliśmy sądzić, że żyjemy we wspaniałej epoce kreatywnego indywidualizmu. Spoglądając za siebie, na czasy z połowy ubiegłego stulecia, kiedy to badacze z Berkeley prowadzili eksperymenty z wybitnie kreatywnymi jednostkami, czujemy wyraźną wyższość nad nimi. W odróżnieniu od tych wszystkich konformistów w sztywno wykrochmalonych koszulach z lat pięćdziesiątych, my zawieszamy sobie na ścianie plakaty z Einsteinem, który w obrazoburczy sposób pokazuje wszystkim język. My słuchamy *indie rocka,* oglądamy filmy kina niezależnego i umieszczamy naszą własną twórczość w Internecie. My „myślimy inaczej" (ang. *think different)* (nawet jeśli ideę tę zaczerpnęliśmy ze słynnej kampanii reklamowej Apple Computers).

Okazuje się jednak, że sposób organizacji i funkcjonowania wielu naszych najważniejszych instytucji – miejsc, w których się kształcimy i w których pracujemy – mówi o czymś zupełnie innym. To przede wszystkim opowieść o współczesnym zjawisku, które określam mianem „nowego syndromu grupowego myślenia" *(New Groupthinkk)* – zjawisku, które

przyczynia się do zmniejszenia naszej wydajności w pracy oraz do tego, że dzieci w wieku szkolnym pozbawione zostają możliwości nabywania umiejętności niezbędnych do osiągania jak najlepszych rezultatów w naszym nastawionym coraz bardziej na współzawodnictwo świecie.

Nowy syndrom grupowego myślenia polega na tym, że pracę zespołową wynosi się ponad wszystko. Twierdzi się, że kreatywność oraz wszelkie osiągnięcia intelektualne są wynikiem grupowego konsensusu. Ten sposób myślenia ma wielu potężnych orędowników. „Innowacyjność – sama istota gospodarki opartej na wiedzy – to zjawisko z gruntu społeczne", pisze znany dziennikarz i autor Malcolm Gladwell. „Nikt z nas sam nie jest mądrzejszy od wszystkich nas razem", twierdzi konsultant ds. kultury organizacyjnej przedsiębiorstw Warren Bennis w swojej książce *Organizing Genius,* której pierwszy rozdział zapowiada nastanie „Great Group" („wielkiej/wybitnej grupy") oraz „The End of the Great Man" („schyłek wielkiego/wybitnego człowieka"). „Wiele rodzajów pracy, do której wykonywania, jak nam się wydaje, wystarczy jedna osoba, w rzeczywistości wymaga współpracy bardzo wielu osób – snuje swoje rozważania Clay Shirky w bestsellerowej książce *Here Comes Everybody.* – Część fresków w Kaplicy Sykstyńskiej namalowali pod okiem Michała Anioła jego asystenci". (Tego, że, w odróżnieniu od owych asystentów, Michał Anioł był człowiekiem nie do zastąpienia, nie bierze się tu oczywiście pod uwagę).

Nowy syndrom grupowego myślenia dotyka wiele korporacji, które coraz częściej organizują swoich pracowników w zespoły, która to praktyka zaczęła zdobywać sobie popularność na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Szacuje się, że w roku 2000 już połowa amerykańskich przedsiębiorstw korzystała z pracy zespołowej swoich pracowników, a dziś, zdaniem profesora zarządzania Fredericka Morgesona, postępują tak w zasadzie już wszystkie. Przeprowadzone niedawno badania wykazały, że 91% menedżerów wyższego szczebla uważa, iż kluczem do sukcesu jest praca w zespole. Konsultant organizacyjny Stephen Harvill powiedział mi, że spośród 30 wielkich przedsiębiorstw, z którymi współpracował w 2010 roku – m.in. J.C. Penney, Wells Fargo, Dell Computers i Prudential – w każdym bez wyjątku stosowano metodę pracy zespołowej.

Niektóre z tych zespołów mają charakter wirtualny – ich członkowie współpracują ze sobą z miejsc znacznie oddalonych od siebie – inne jednak wymagają od swoich członków częstych, bezpośrednich wzajemnych

kontaktów i interakcji, na przykład w formie odbywania specjalnych ćwiczeń w budowaniu zespołu *(team building)* czy szkoleń integracyjnych, stosowania się do wspólnych kalendarzy online, które informują o rozkładzie zajęć pracowników oraz dysponowaniu przez nich czasem na wspólne spotkania, a także pracy w przestrzeni biurowej, która zapewnia im jedynie minimum prywatności. Dziś pracownicy przedsiębiorstw przebywają ze sobą w dużych, otwartych i pozbawionych ścian działowych przestrzeniach biurowych, w których żaden z nich nie dysponuje własnym pomieszczeniem i w których ich szefowie pracują razem z nimi w tej samej, pozbawionej jakichkolwiek granic przestrzeni, najczęściej operując w jej bezpośrednim centrum. Fakty mówią same za siebie – aktualnie miejscem pracy ponad 70% pracowników przedsiębiorstw są otwarte, pozbawione ścian działowych przestrzenie biurowe; dokładnie tak właśnie jest w takich korporacjach jak Procter & ; Gamble, Ernst & ; Young, Glaxo-SmithKline, Alcoa czy H. J. Heine.

W latach siedemdziesiątych na jednego pracownika przypadało 46,5 m^2 powierzchni biurowej, tymczasem w 2010 roku już tylko 18,5 m^2, według danych Petera Miscovicha, dyrektora naczelnego Jones Lang LaSalle, znanej firmy doradczej, świadczącej kompleksowe usługi na rynku nieruchomości. „Następuje coraz wyraźniejsze przechodzenie od koncepcji »ja pracuję« do koncepcji »my pracujemy« – powiedział w 2005 roku magazynowi „Fast Company" dyrektor generalny Steelcase[8], James Hackett. – Kiedyś pracownicy pracowali »na własny rachunek« w osobnych pomieszczeniach, tymczasem dziś wysoko ceni się pracę w grupach i zespołach. Aby to umożliwić i ułatwić, projektujemy odpowiednie wyposażenie biurowe". Rywal Steelcase na rynku, Herman Miller Inc., nie tylko wprowadził nowe wzory mebli biurowych, aby dostosować się do „trendu w kierunku zacieśniania współpracy pracowników oraz pracy zespołowej", lecz także postanowił, że jego dyrektorzy mają przenieść się z prywatnych gabinetów do otwartej przestrzeni biurowej. W 2006 roku władze Ross School of Business na University of Michigan nakazały zburzenie jednego z budynków, w którym znajdowały się pomieszczenia seminaryjne, m.in. dlatego, że nie pozwalały one na osiąganie maksymalnego poziomu interakcji między studentami.

Nowy syndrom grupowego myślenia opanowuje także nasze szkoły, głównie za pośrednictwem coraz bardziej popularnej metody nauczania

nazywanej „nauką opartą na współpracy” *(cooperative learning)* lub też „nauką w małych grupach”. W wielu szkołach podstawowych stolików i krzeseł nie ustawia się już tradycyjnie w rzędach przodem do tablicy, lecz zestawia ze sobą, po cztery lub więcej, w „grupy”, dając dzieciom do wykonania różnego rodzaju zadania wymagające od nich współpracy. Nawet takie czynności jak rozwiązywanie zadań matematycznych czy pisanie wypracowań, których skuteczność wykonania, jakby się wydawało, zależy od indywidualnych zdolności danego ucznia, traktowane są często jako projekty grupowe. W pewnej klasie, którą odwiedziłam, a w której uczyli się czwartoklasiści, wisiała wielka tablica z wypisanymi na niej „Regułami pracy grupowej”; jedna z nich brzmiała: MOŻESZ PROSIĆ NAUCZYCIELA O POMOC TYLKO WTEDY, KIEDY KAŻDY W TWOJEJ GRUPIE MA TAKIE SAMO PYTANIE CO TY

Według wyników przeprowadzonego w 2002 roku sondażu pośród ponad 1200 nauczycieli klas czwartych i ósmych, 55% nauczycieli klas czwartych preferuje metodę nauczania stymulującą uczniów do „uczenia się opartego na współpracy”, a tylko 26% opowiada się za tradycyjną metodą nauczania, w której główną rolę odgrywa nauczyciel. Jedynie 35 % nauczycieli klas czwartych i 29% klas ósmych poświęca więcej niż połowę lekcji na tradycyjne nauczanie, podczas gdy 42% nauczycieli klas czwartych i 41% klas ósmych przeznacza co najmniej jedną czwartą lekcji na „pracę uczniów w grupach”. Wśród młodszych nauczycieli metoda nauczania zachęcająca uczniów w do „uczenia się w małych grupach” jest jeszcze bardziej popularna, co świadczy o tym, że ów trend będzie się niewątpliwie jeszcze przez pewien czas utrzymywał.

Podejście do kwestii uczenia się opartego na współpracy ma progresywistyczne korzenie – teoria ta głosi, że uczniowie, którzy uczą się od siebie nawzajem, bardziej się angażują i biorą na siebie większą odpowiedzialność za swoją edukację – jednak zdaniem nauczycieli z publicznych i prywatnych szkół podstawowych w Nowym Jorku, Michigan i Georgii, z którymi udało mi się porozmawiać, podejście tego rodzaju uczy również dzieci wdrażania się w reguły kultury zespołowej, która dominuje w korporacyjnej Ameryce. „Ten styl nauczania stanowi odzwierciedlenie stylu wspólnoty biznesowej – powiedziała mi nauczycielka piątej klasy w jednej ze szkół publicznych na Manhattanie – w którym szacunek dla drugiego człowieka zależy w znacznej mierze od tego, jak dobrze i interesująco potrafi on mówić, a nie od tego, co ma ciekawego czy mądrego

do powiedzenia. Musisz być kimś, kto potrafi zajmująco mówić i zwracać na siebie jak największą uwagę. Jest to rodzaj elitaryzmu, który jednak opiera się na czym innym niż na prawdziwej wiedzy i rzeczywistej wartości danej osoby". „Ponieważ dziś świat biznesu to praca w grupach i zespołach, dzieci w szkołach przyuczane są do tego samego", wyjaśnia nauczycielka klasy trzeciej z Decatur w Georgii. „Uczenie się oparte na współpracy rozwija umiejętności pracy w zespole – te same umiejętności, których poszukują następnie korporacje u swoich przyszłych pracowników", napisał doradca ds. edukacji Bruce Williams.

Williams uważa również, że główną korzyścią płynącą z uczenia się opartego na współpracy jest kształcenie przyszłych liderów. A nauczyciele, z którymi rozmawiałam, faktycznie przykładają dużą wagę do wykształcania u swoich podopiecznych cech przywódczych. W jednej ze szkół publicznych w centrum Atlanty, którą odwiedziłam, nauczycielka w trzeciej klasie wskazała mi cichego i spokojnego ucznia, który zawsze „wszystko robi po swojemu". „Któregoś razu wyznaczyliśmy go jednak na szefa szkolnego patrolu drogowego na przejściu dla pieszych w pobliżu naszej szkoły, tak żeby i on miał okazję poczuć się liderem", oznajmiła mi z dumą.

Nauczycielka ta była bardzo miła i miała jak najlepsze intencje, zastanawiam się jednak, czy w przypadku uczniów takich jak ten chłopiec, który został wyznaczony na szefa szkolnego patrolu drogowego, nie byłoby lepiej, gdybyśmy uświadamiali sobie fakt, że nie każdy pragnie być liderem w konwencjonalnym sensie tego słowa – że jedne osoby lubią współpracę z innymi i dobrze czują się w grupie, podczas gdy inne wolą działać samodzielnie i zachować pełną niezależność. Często osoby najbardziej kreatywne należą właśnie do tej drugiej kategorii. Jak Janet Farrall i Leonie Kronborg napisały w książce *Leadership Development for the Gifted and Talented:*

O ile ekstrawertycy mają tendencję do przyjmowania przywódczej postawy w różnych sferach życia publicznego, to introwertycy wykazują taką postawę w sferach ludzkiej aktywności o charakterze teoretycznym i estetycznym. Wybitni introwertyczni liderzy, tacy jak Charles Darwin, Maria Skłodowska-Curie, Patrick White czy Arthur Boyd, którzy albo dokonali epokowych odkryć naukowych, albo przyczynili się do wyznaczenia nowych dróg i kierunków w sztuce, przez całe życie spędzali dużo czasu w samotności. Jak więc widać, przywództwo nie ma związku

wyłącznie ze sferą życia publicznego, lecz może także odnosić się do sytuacji o charakterze bardziej prywatnym, takich jak wynajdywanie nowych technik w malarstwie czy rzeźbie, wyznaczanie nowych kierunków w filozofii, tworzenie wybitnych dzieł literackich czy dokonywanie przełomowych odkryć naukowych.

Nowy syndrom grupowego myślenia nie pojawił się w jakimś jednym, ściśle określonym momencie. Tendencja do szkolnego uczenia się opartego na współpracy, pracy zespołowej w korporacjach oraz tworzenia otwartej, pozbawionej ścian działowych przestrzeni biurowej występowała w różnym czasie i z różnych powodów. Tym, co okazało się potężną, jednoczącą siłą, która zespoliła te wszystkie trendy ze sobą, okazał się Internet *(World Wide Web),* który sprawił, że idea współpracy i współdziałania stała się zarówno niezwykle *cool,* jak i niesamowicie popularna i nośna. Wspaniałe internetowe zjawiska powstały w oparciu o kooperację i wymianę myśli: Linux, system operacyjny, jeden z przykładów wolnego i otwartego oprogramowania; Wikipedia, encyklopedia online działająca w oparciu o zasadę otwartej treści; MoveOn.org, obywatelski ruch wsparcia politycznego, itd. Owe wspólnotowe wytwory, nieskończenie większe, skuteczniejsze i potężniejsze niż suma ich części składowych, okazały się tak wspaniałe i godne podziwu, że zaczęliśmy darzyć uwielbieniem świadomość zbiorową, mądrość tłumu oraz cud czerpania wiedzy, pomysłów i inspiracji z internetowych społeczności *(crowdsourcing).* Słowo *współpraca* stało się czymś w rodzaju uświęconego pojęcia – klucza do osiągnięcia sukcesu dosłownie w każdej dziedzinie.

Potem jednak wykonaliśmy jeden krok za daleko. Zaczęliśmy tak wysoko cenić transparentność i jawność, że przystąpiliśmy do burzenia wszelkich ścian i barier – nie tylko w świecie wirtualnym, lecz także realnym. Nie zauważyliśmy przy tym, że to, co ma sens w przypadku asynchronicznych, względnie anonimowych interakcji społecznych w Internecie, może nie sprawdzić się równie dobrze w kontekście boleśnie rzeczywistej, otwartej i głośnej przestrzeni biurowej, w której mający często radykalnie odmienne poglądy ludzie spotykają się ze sobą twarzą w twarz. Zamiast dokonać wyraźnego rozróżnienia na relacje międzyludzkie rozgrywające się w świecie wirtualnym i realnym, pozwoliliśmy na to, by pozytywne doświadczenia zdobyte w tym pierwszym wpłynęły na nasz sposób myślenia o tym drugim.

Właśnie dlatego, kiedy ludzie dyskutują o różnych aspektach nowego syndromu grupowego myślenia, takich jak preferencja całkowicie otwartych przestrzeni biurowych, często odwołują się do przykładów z Internetu. „Ludzie całkowicie odsłaniają się i opisują całe swoje życie na Facebooku, Twitterze i wszędzie indziej w Internecie. Nie ma więc żadnego powodu, żeby w pracy chowali się za ściankami działowymi w biurowych boksach", powiedział w rozmowie z NPR[9] Dan Lafontaine, dyrektor generalny agencji marketingowej Mr. Youth. Pewien konsultant do spraw zarządzania przedsiębiorstw powiedział mi coś podobnego: „Ściana działowa w biurze jest dokładnie tym, na co wskazuje jej nazwa – rodzajem bariery, która oddziela od siebie ludzi. Im nowocześniejszy styl myślenia prezentujesz, tym mniej barier chcesz mieć wokół siebie. Przedsiębiorstwa, w których preferuje się otwarte, pozbawione ścian działowych powierzchnie biurowe, to firmy młode, tak jak Internet, który wciąż jeszcze jest nastolatkiem".

Rola Internetu w promowaniu pracy zespołowej w otwartych przestrzeniach biurowych jest szczególnie paradoksalna, jako że przecież na początku World Wide Web było medium, które umożliwiało wybitnym, często introwertycznym indywidualistom – osobom takim jak te, które Farrall i Kronborg opisują jako lubiących samotność liderów w dziedzinie nauki i sztuki – spotykanie się ze sobą w przestrzeni wirtualnej po to, by przekraczać i kwestionować dawne, utarte sposoby rozwiązywania problemów. Zdecydowana większość pierwszych entuzjastów komputerowych była introwertykami, jak wynika to z badań przeprowadzonych w latach 1982-1984 na grupie 1229 zawodowych informatyków i programistów pracujących w USA i Wielkiej Brytanii. „Wszyscy, którzy mają do czynienia z komputerami, doskonale wiedzą, że otwarte oprogramowanie *(open source)* przyciąga introwertyków", mówi Dave W. Smith, konsultant komputerowy i programista z Doliny Krzemowej, nawiązując do praktyki tworzenia nowego oprogramowania poprzez publiczne udostępnienie w sieci kodu źródłowego danego programu oraz umożliwienie każdemu jego kopiowania, ulepszania i dystrybuowania. Wiele z tych osób działało powodowanych pragnieniem przyczynienia się do pomnożenia dobra publicznego oraz bycia docenionym przez społeczność wyznającą te same wartości co oni.

Jednak pierwsi twórcy otwartego oprogramowania nie dzielili ze sobą wspólnej, otwartej przestrzeni biurowej – często nie mieszkali nawet w tym

samym kraju. Ich współpraca odbywała się przede wszystkim w przestrzeni wirtualnej. I nie chodzi tu o żaden mało znaczący szczegół. Gdybyśmy zebrali ze sobą w realnym świecie wszystkie osoby, które stworzyły Linuxa, oddali im do dyspozycji na rok olbrzymią salę konferencyjną i poprosili o zaprojektowanie nowego systemu operacyjnego, jest więcej niż wątpliwe, czy w takich warunkach udałoby im się dokonać jakiegoś równie rewolucyjnego wynalazku – z powodów, którymi dokładniej zajmiemy się w dalszej części tego rozdziału.

Kiedy znany psycholog eksperymentalny Anders Ericsson miał piętnaście lat, bardzo lubił grać w szachy. Dawał sobie całkiem dobrze radę, jak sądził, wygrywając ze swoimi szkolnymi kolegami wszystkie partie rozgrywane w trakcie przerwy obiadowej. Aż w końcu pewnego dnia chłopak, który dotąd był jednym z najsłabszych szachistów w całej klasie, zaczął nagle ze wszystkimi wygrywać.

Ericsson nie mógł się nadziwić temu, co się stało. „Naprawdę dużo się nad tym zastanawiałem – wspomina w rozmowie z Danielem Coylem, autorem książki *Kod talentu.* Jak to się dzieje, że ten chłopak, z którym wcześniej tak łatwo wygrywałem, teraz równie łatwo wygrywa ze mną? Wiedziałem, że dużo czytał na temat szachów, chodził do klubu szachowego, ale co się tak naprawdę stało, że zaszła w nim taka zmiana?”

Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie nadal nurtuje Ericssona i wyznacza drogę jego zawodowej kariery: W jaki sposób osoby osiągające wyjątkowe sukcesy w jakiejś dziedzinie stają się tym, kim są? Próbując znaleźć odpowiedź, Ericsson prowadzi badania na tak różnych polach jak szachy, tenis i gra na fortepianie.

W sławnym już dziś eksperymencie Ericsson wraz z kolegami dokonał porównania ze sobą trzech grup skrzypków z elitarnej Akademii Muzycznej z Berlina Zachodniego. Najpierw badacze poprosili profesorów tej uczelni o podzielenie studentów na trzy grupy: „najlepszych skrzypków”, którzy mieli potencjał do tego, by zostać wybitnymi, koncertującymi na całym świecie solistami; „dobrych skrzypków”; oraz skrzypków, których czekała raczej kariera nauczycieli niż koncertmistrzów. Następnie z członkami każdej z grup przeprowadzili rozmowy i poprosili ich o prowadzenie

szczegółowego dziennika, w którym mieli oni zapisywać wszystko, czym zajmowali się danego dnia.

Po przeprowadzeniu analizy wyników okazało się, że między grupami istnieją uderzające różnice. Członkowie wszystkich trzech grup poświęcali tyle samo czasu – ponad 50 godzin tygodniowo – na czynności związane w taki czy innym sposób z muzyką i grą na skrzypcach. Wszyscy mieli też podobną liczbę innych zajęć, którym poświęcali podobnie dużo czasu. Jednak członkowie dwóch grup, tych złożonych z najlepszych i dobrych skrzypków, większość czasu przeznaczanego na aktywność muzyczną poświęcali na ćwiczenia i grę na skrzypcach w samotności: w przypadku muzyków z najlepszej grupy było to 24,4 godziny tygodniowo, czyli 3,5 godziny dziennie, w porównaniu z tylko 9,3 godziny tygodniowo, czyli 1,3 godziny dziennie w przypadku muzyków z grupy najsłabszej. Najlepsi skrzypkowie uważali, że „ćwiczenie samemu" jest najważniejszym elementem całej ich muzycznej edukacji. Najlepsi muzycy na świecie – nawet ci, którzy grają w zespołach – określają zwykle próby odbywane wspólnie z innymi muzykami mianem „przyjemnych i odprężających" w odróżnieniu od „prawdziwej, ciężkiej harówki", jaką są dla nich ćwiczenia odbywane solo.

Ericsson i jego współpracownicy odkryli występowanie podobnego pozytywnego efektu pracy w samotności, analizując także wyniki osiągane przez wybitnych przedstawicieli innych dziedzin. Na przykład „poważne studia i ćwiczenia odbywane w samotności" charakteryzują większość najlepszych szachistów uczestniczących w największych turniejach na świecie. W pierwszych dziesięciu latach nauki gry w szachy przyszli arcymistrzowie przeznaczają zwykle aż do 5 tysięcy godzin – prawie pięć razy więcej niż gracze, którzy osiągają później tylko średni poziom – na samodzielne analizy partii oraz opracowywanie strategii. Studenci uniwersytetów, którzy wolą uczyć się sami, zdobywają z czasem większą i rozleglejszą wiedzę niż ich koledzy, którzy pracują w grupach. Nawet najwybitniejsi zawodnicy w grach zespołowych często poświęcają mnóstwo czasu na doskonalenie swoich umiejętności odbywane w całkowitej samotności.

Jaka to magiczna moc kryje się w samotności? W wielu dziedzinach, jak powiedział mi Ericsson, tylko wówczas, gdy jesteśmy sami, potrafimy w pełni zaangażować się w „przemyślane i celowe doskonalenie naszych umiejętności" *(deliberatepractice),* co jego zdaniem stanowi klucz do

osiągania najwybitniejszych wyników. Kiedy ćwiczymy z pełną świadomością i zaangażowaniem, lepiej orientujemy się w tym, czego nie potrafimy jeszcze dokonać lub czego jeszcze nie wiemy, mamy większą motywację do poprawienia naszych wyników, z większą uwagą śledzimy czynione przez nas postępy oraz dokonujemy właściwszych korekt i zmian. Wszelkie próby, ćwiczenia i treningi, które nie spełniają tych kryteriów, są nie tylko mniej pożyteczne, lecz wręcz przynoszą efekt przeciwny do zamierzonego. Przyczyniają się one jedynie do wzmocnienia istniejących mechanizmów i struktur poznawczych, zamiast do ich polepszenia.

Przemyślane i celowe ćwiczenie umiejętności najlepiej jest odbywać w samotności z kilku powodów. Wymaga ono dużego stopnia skupienia i koncentracji, tymczasem inne osoby często nas rozpraszają i dekoncentrują. Do jego wykonywania niezbędna jest silna motywacja, często pochodząca z naszego wnętrza. Ale co najważniejsze, polega ono na pracy nad osiągnięciem celu, który stanowi największe wyzwanie dla nas osobiście. Tylko kiedy jesteś sama, powiedział mi Ericsson, możesz „bezpośrednio określić to, co stanowi dla ciebie największą trudność. Jeśli chcesz osiągnąć lepsze wyniki w tym, co robisz, ty sama musisz wykonać pierwszy ruch, a potem przez cały czas być inicjatorką wszelkich następnych działań. Tymczasem na zajęciach grupowych stajesz się inicjatorką działań tylko od czasu do czasu, jeśli w ogóle”.

Aby zobaczyć, jak przemyślane i celowe ćwiczenie działa w praktyce, wystarczy raz jeszcze powrócić na chwilę do historii Stephena Wozniaka. Spotkanie Homebrew Club okazało się katalizatorem, który zainspirował go do skonstruowania pierwszego PC, jednak jego specjalistyczna wiedza oraz nawyki związane z pracą, które to umożliwiły, pochodziły z całkiem innego źródła: Woz już od najmłodszych lat w sposób przemyślany i celowy poświęcał się rozwijaniu w sobie umiejętności elektronika i informatyka. (Ericsson twierdzi, że potrzeba ok. 10 tysięcy godzin celowego ćwiczenia, by stać się prawdziwym ekspertem w jakiejś dziedzinie, tak więc im ktoś wcześniej zaczyna, tym lepiej).

W autobiografii *iWoz* Wozniak opisuje swoją pasję do elektroniki, którą przejawiał od dzieciństwa, i omawia swój sposób postępowania w owym okresie, który, tak się składa, zawiera w sobie wszystkie elementy „przemyślanego i celowego doskonalenia umiejętności”, które wyróżnia Ericsson. Po pierwsze, Wozniak był niezwykle silnie zmotywowany: jego

ojciec, inżynier z Lockheed Co.[10], wiele razy powtarzał Wozowi, że dokonania inżynierów i konstruktorów mogą zmieniać świat i ułatwiać ludziom życie, a oni sami „należą do najbardziej kreatywnych ludzi na naszej planecie". Po drugie, Woz zdobywał swoje doświadczenie i umiejętności powoli i systematycznie, krok po kroku. Ponieważ uczestniczył w niezliczonych szkolnych konkursach naukowych, jak sam mówi:

> Dzięki tym wszystkim projektom naukowym zyskałem pewną cechę, która miała mi pomagać w całej mojej karierze: cierpliwość. Mówię serio. Cierpliwość bywa często bardzo niedoceniana. Chodzi mi o to, że do tych wszystkich projektów od trzeciej do ósmej klasy uczyłem się wszystkiego stopniowo i dochodziłem do tego, jak łączyć ze sobą elektroniczne urządzenia, nie zaglądając do żadnej książki. (...) Nauczyłem się nie tyle przejmować wynikiem, ile skupiać na etapie, na którym akurat byłem, i robić to, co robiłem, najbardziej perfekcyjnie, jak potrafię[11].

Po trzecie, Woz często pracował sam. Zresztą nie zawsze z własnego wyboru. Podobnie jak w przypadku wielu uzdolnionych technicznie dzieci, kiedy zaczął on chodzić do gimnazjum, jego popularność wśród kolegów znacznie spadła. Kiedy Woz był mniejszy, wszyscy podziwiali go za jego naukowo-techniczne pomysły i wiedzę, tymczasem teraz nikogo zdawało się to nie obchodzić. Na dodatek Woz nie lubił „rozmów o niczym", a sfery jego zainteresowań nie pokrywały się ze sferami zainteresowań jego rówieśników. Na czarno-białej fotografii z tego okresu widzimy krótko ostrzyżonego Woza, który, uśmiechając się szeroko, wskazuje z dumą na swój „sumator/subtraktor, który zdobył pierwszą nagrodę na konkursie elektronicznym", niewielkie urządzenie w kształcie pudełka pełnego drucików, różnych guzików i pokręteł. Trudności, z jakimi zmagał się w tamtych latach, nie zniechęciły go i nie skłoniły do zaprzestania pogoni za marzeniami; wręcz przeciwnie, prawdopodobnie bardzo go wzmocniły. Nigdy nie zdołałby nauczyć się tyle o komputerach, mówi dziś Woz, gdyby nie był tak nieśmiały i nie tak rzadko wychodził z domu.

Nikt z własnej woli nie chciałby przeżywać tak trudnego okresu dojrzewania, faktem jest jednak, że skłonność do samotności, którą

wykazywał nastoletni Woz, oraz uparte i systematyczne dążenie do zrealizowania tego, co miało okazać się jego życiowym powołaniem, to typowe cechy osób wyjątkowo kreatywnych. Według psychologa Mihalya Csikszentmihalyi'ego, który w latach 1990-1995 przeanalizował biografie 91 osób wybitnie kreatywnych w sztuce, nauce, biznesie i polityce, wiele z nich było w wieku dojrzewania samotnikami i nie utrzymywało bliskich kontaktów z rówieśnikami, częściowo dlatego, że dla tych ostatnich „ich niezwykła ciekawość i dociekliwość oraz ściśle określona sfera zainteresowań wydawały się czymś dziwacznym i niezrozumiałym". Nastolatki, które prowadzą zbyt bogate życie towarzyskie i nie mają czasu na bycie samemu ze sobą, często zaniedbują rozwijanie swoich talentów, „ponieważ ćwiczenie gry na instrumencie muzycznym lub rozwiązywanie zadań matematycznych wymaga pracy w samotności, której one tak bardzo nie znoszą". Madeleine L'Engle[12], autorka klasycznej już powieści fantastycznej dla młodzieży *Fałdka czasu (A Wrinkle in Time),* a także ponad sześćdziesięciu innych książek, mówi, że nigdy nie stałaby się osobą myślącą w sposób tak odważny i niezależny, gdyby w dzieciństwie nie spędzała tak wiele czasu w samotności, zajmując się czytaniem książek i rozmyślaniem. Będąc małym chłopcem, Charles Darwin wprawdzie łatwo zaprzyjaźniał się z rówieśnikami, najbardziej jednak lubił odbywać długie, samotne spacery po polach i lasach. (Kiedy wydoroślał, nie zmienił się pod tym względem. „Mój drogi Babbage – pisał w liście do znanego matematyka, który pewnego razu zaprosił go na uroczystą kolację – bardzo Panu dziękuję za zaproszenie na przyjęcie, ale niestety nie mogę go przyjąć, albowiem mam tu u siebie kilku gości, którym przysiągłem na wszystkie świętości, że nigdy ich nie zostawię samych").

Jednak wyjątkowe dokonania zależą nie tylko od właściwego systemu pracy opartego na celowym i przemyślanym ćwiczeniu, lecz także od właściwych warunków pracy. Tymczasem w miejscach, w których dziś większość z nas pracuje, zaskakująco trudno o znalezienie takowych.

Jedną z pobocznych korzyści zawodu konsultanta biznesowego jest możliwość wniknięcia do wnętrza korporacji i poznania z bliska jej środowiska pracy. Tom DeMarco, szef zespołu doradców firmy

konsultingowej Atlantic Systems Guild, poznał w trakcie swojej kariery sporą liczbę najrozmaitszych miejsc pracy, zauważając przy tym, że w niektórych z nich „gęstość zaludnienia powierzchni biurowej" była o wiele większa niż w innych. W związku z tym zaczął zastanawiać się nad wpływem częstotliwości interakcji społecznych na efektywność i wydajność pracy.

Aby to ustalić, DeMarco wraz ze swoim współpracownikiem, Timothym Listerem, opracowali eksperyment pod nazwą Kodowe Gry Wojenne *(Coding War Games).* Celem owych gier było ustalenie listy cech najlepszych i najgorszych programistów komputerowych; wzięło w nich udział 600 informatyków z 92 różnych firm. Każdy z nich, pracując w normalnych godzinach pracy w swoim własnym biurze, miał zaprojektować, napisać oraz przetestować jeden program. Każdemu z uczestników eksperymentu przyporządkowano także partnera z tej samej co on firmy. Partnerzy pracowali jednak oddzielnie, bez jakiegokolwiek wzajemnego kontaktu, co okazało się mieć kluczowe znaczenie dla wyników eksperymentu.

Kiedy w końcu je opracowano i opublikowano, okazało się, że między najlepszymi a najgorszymi programistami istnieje ogromna różnica w efektywności: ci pierwsi okazali się aż 10 razy lepsi od tych drugich. Najlepsi programiści okazali się również 2,5 razy lepsi od średniej. Kiedy DeMarco i Lister próbowali ustalić, co wpłynęło na powstanie tak zdumiewająco dużej różnicy, stwierdzili, że czynniki, które w takim kontekście można by logicznie brać pod uwagę – takie jak liczba przepracowanych lat, wysokość wynagrodzenia, a nawet czas poświęcony na wykonanie zadania – nie miały żadnego istotnego wpływu na uzyskane wyniki. Programiści z dziesięcioletnim doświadczeniem wcale nie wypadli lepiej niż ci, którzy przepracowali w swoim zawodzie ledwie dwa lata. Połowa tych, którzy osiągnęli wynik powyżej średniej, zarabiała tylko niecałe 10% więcej niż połowa tych, którzy osiągnęli wynik poniżej średniej – mimo że ci pierwsi byli prawie dwa razy lepsi od tych drugich. Programiści, którzy wykonali pracę z „zerem defektów" *(„zero-defect" work),*potrzebowali nieco mniej, a nie więcej czasu na uporanie się z powierzonym im zadaniem, niż ci, którym nie udało się uniknąć błędów.

Stanowiło to nie lada zagadkę, która skłaniała do wyciągnięcia pewnego intrygującego wniosku: programiści z jednej i tej samej firmy osiągali wyniki mniej więcej na tym samym poziomie, nawet jeśli nie pracowali

razem. Działo się tak dlatego, że najlepsi programiści w olbrzymiej większości pracowali dla firm, które zapewniały swoim pracownikom najwięcej prywatności, przestrzeni osobistej, kontroli nad środowiskiem pracy oraz wolności w sposobie organizacji pracy. 62% najlepszych programistów stwierdziło, że ich środowisko pracy zapewnia im odpowiedni stopień prywatności w porównaniu z tylko 19% najgorszych programistów. 76% najgorszych, ale tylko 38% najlepszych programistów oświadczyło, że w trakcie wykonywania pracy często ktoś im przeszkadzał lub przerywał.

Choć Kodowe Gry Wojenne to eksperyment dobrze znany przede wszystkim w kręgach informatycznych, to implikacje odkryć DeMarco i Listera wykraczają daleko poza świat programistów komputerowych. Uzyskane przez nich wnioski potwierdza mnóstwo zebranych w ostatnim czasie danych na temat pracy w otwartych przestrzeniach biurowych pracowników wielu różnych branż. Wykazano, że praca w otwartej przestrzeni biurowej powoduje u pracowników obniżenie ogólnej wydajności oraz zdolności zapamiętywania. Tego rodzaju biura kojarzone są z dużą fluktuacją kadr wyższego szczebla, sprawiają, że pracujący w nich ludzie czują się źle i niepewnie, są poirytowani, wrogo nastawieni do siebie nawzajem oraz pozbawieni wewnętrznej motywacji do pracy. Poza tym częściej cierpią z powodu podwyższonego ciśnienia tętniczego i poziomu stresu, a także częściej chorują na grypę i wywołują sprzeczki z kolegami; są podenerwowani z powodu nieustannej obecności w ich pobliżu innych pracowników, którzy podejrzliwie im się przypatrują, kiedy ci rozmawiają przez telefon, a także rzucają ukradkowe spojrzenia na ekran ich komputera. Rzadziej zdarza im się wdawać w bardziej osobiste, poufne rozmowy z kolegami z pracy. Często narażeni są na hałas i niedające się kontrolować najrozmaitsze odgłosy i dźwięki, co wywołuje u nich przyspieszenie akcji serca oraz wzmożenie wydzielania kortyzolu, hormonu produkowanego przez organizm w reakcji na stres. Wszystko to sprawia, że ludzie oddalają się od siebie, szybciej się irytują oraz stają się bardziej agresywni i niechętni w stosunku do siebie.

Co więcej, nadmierna stymulacja sensoryczna zdaje się zakłócać i utrudniać proces uczenia się: według ostatnich badań lepsze wyniki w nauce osiąga się po odbyciu spokojnej, relaksującej przechadzki po lesie niż po przespacerowaniu się po hałaśliwych ulicach wielkiego miasta. Wyniki innych badań, przeprowadzonych na 38 000 specjalistach z kategorii tzw.

pracowników wiedzy (ang. *knowledge workers)*[13] z różnych branż i sektorów, wykazały, że jedną z największych barier uniemożliwiających uzyskanie optymalnej wydajności w pracy jest tak prosta rzecz, jak wzajemne przeszkadzanie sobie i wynikające stąd przerwy w pracy. Nawet wielozadaniowość (ang.*multitasking*[14]*),* ta tak bardzo wysławiana umiejętność współczesnych herosów biurowych, okazuje się jedynie mitem. Naukowcy nie mają już dziś wątpliwości, że ludzki mózg nie jest w stanie w pełni koncentrować się na wykonywaniu dwóch rzeczy równocześnie. To, co wygląda na wielozadaniowość, jest w istocie szybkim przerzucaniem uwagi z jednego zadania na drugie i z powrotem, co w efekcie zmniejsza wydajność pracy i zwiększa liczbę popełnianych błędów – w obu wypadkach aż do 50%.

Wielu introwertyków zdaje się instynktownie wyczuwać te zagrożenia i sprzeciwia się „stadnej pracy" w otwartej przestrzeni biurowej. W firmie Backbone Entertainment, która jest znanym producentem gier komputerowych z Oakland w Kalifornii, praca odbywała się początkowo w otwartej przestrzeni biurowej, szybko jednak okazało się, że projektanci gier, z których wielu było introwertykami, nie czuli się w niej komfortowo. „To była taka wielka hala, niczym magazyn, same tylko stoły i fotele, żadnych ścian działowych, tak że wszyscy widzieli się nawzajem – wspomina Mike Mika, były dyrektor kreatywny firmy. – Potem podzieliliśmy całą przestrzeń na zamknięte boksy i mieliśmy w związku z tym mnóstwo obaw – wydawało nam się, że to nie pasuje do kreatywnego środowiska pracy i ludziom się to nie spodoba. Tymczasem okazało się, że oni wolą mieć jakiś kąt tylko dla siebie, w którym mogą się zaszyć i schować przed innymi".

Coś podobnego zdarzyło się w Reebok International, kiedy w 2000 roku firma ta połączyła ze sobą kilka swoich oddziałów, po czym 1250 pracowników przeniosła do swojej nowej kwatery głównej w Canton w Massachusetts. Menedżerom wydawało się, że projektanci obuwia sportowego będą zadowoleni z pracy w otwartej przestrzeni biurowej, w której każdy może z każdym łatwo i szybko nawiązać kontakt, wymienić się opiniami i wspólnie przedyskutować jakiś problem, korzystając z „giełdy pomysłów" (idea ta zrodziła się w ich głowach zapewne pod wpływem tego, czego dowiedzieli się w trakcie studiów w szkołach biznesu i zarządzania). Na szczęście przed wprowadzeniem owej idei w życie

menedżerowie skonsultowali się najpierw z najbardziej zainteresowanymi, którzy powiedzieli im, że tak naprawdę to wolą oni pracować w przestrzeni, która zapewnia im niezbędną do pełnej koncentracji ciszę i spokój.

To, o czym tu teraz mówimy, nie jest w żadnym razie niczym nowym dla Jasona Frieda, współtwórcy firmy 37signals, zajmującej się tworzeniem aplikacji internetowych. Przez dziesięć lat, począwszy od roku 2000, Fried zadawał setkom osób (głównie projektantom, programistom i grafikom komputerowym) pytania o to, gdzie najchętniej chcieliby pracować, gdyby mieli coś ważnego i pilnego do wykonania. Szybko przekonał się, że większość z nich wybrałaby każde miejsce pracy z wyj ątkiem własnego biura, w którym panował zbyt duży hałas i zbyt wiele rzeczy ich rozpraszało. Dlatego właśnie spośród 16 zatrudnionych przez Frieda pracowników tylko ośmioro mieszka w Chicago, w którym znajduje się siedziba 37signals, ale nawet i oni nie muszą codziennie przychodzić do pracy, a nawet pojawiać się na zebraniach i posiedzeniach, zwłaszcza takich, które Fried uznaje za „toksyczne". Fried nie jest przeciwnikiem współpracy jako takiej – na stronie internetowej 37signals można przeczytać, że produkty tej firmy w wyjątkowy sposób sprzyjają temu, by współpraca między ludźmi była jak najbardziej efektywna i przyjemna. Zdecydowanie preferuje on jednak współpracę w formie pasywnej, za pośrednictwem e-maili, komunikatorów internetowych i czatów. Jego rady dla innych pracodawców? „Odwołajcie wasze następne zebranie – mówi bez wahania. – Nie przekładajcie go. Po prostu wymażcie je z waszej pamięci". Radzi także wprowadzenie zwyczaju, który nazywa „milczącym czwartkiem", a który polega na tym, że jednego dnia w tygodniu pracownikom w ogóle nie wolno ze sobą rozmawiać.

Osoby, które przepytywał Fried, wypowiadały po prostu na głos to, co ludzie wyjątkowo twórczy wiedzą od zawsze. Na przykład Franz Kafka, kiedy pracował, nie mógł znieść w swoim pobliżu nawet ukochanej narzeczonej:

> Napisałaś kiedyś, że chciałabyś siedzieć przy mnie w czasie, gdy piszę; tylko się zastanów, wtedy nie mógłbym pisać, zresztą i tak niewiele mogę, ale wtedy już zupełnie nie mógłbym pisać. Wszakże pisać to znaczy otwierać się aż do nadmiaru; zupełna szczerość i całkowite oddanie – stan, który już w obcowaniu z ludźmi wywołuje u

człowieka oszołomienie i przed którym będzie się zawsze cofał, póki jest przytomny. (...) Dlatego człowiek nie może być dostatecznie sam, gdy pisze, dlatego nie może być dostatecznie cicho wokół niego, gdy pisze, noc jest jeszcze za mało nocą[15].

Nawet zdecydowanie bardziej pogodnie nastawiony do świata i ludzi Theodor Geisel (bardziej znany jako Dr. Seuss)[16] miał zwyczaj pracować w samotności w swoim prywatnym gabinecie, którego ściany zdobiły liczne szkice i rysunki, a który znajdował się na samym szczycie niewielkiej wieży stanowiącej ozdobę jego domu w La Jolla w Kalifornii. Geisel był o wiele cichszym i spokojniejszym człowiekiem, niż można by sądzić na podstawie jego radosnych i pełnych humoru rymowanych opowieści dla dzieci. Rzadko kiedy spotykał się publicznie ze swoimi młodymi czytelnikami, obawiając się, że dzieci, które spodziewały się zobaczyć kogoś niezwykle zabawnego i dowcipnego w rodzaju bohatera jego książek, Kota Prota (Cat *in the Hat,* dosł. Kot w kapeluszu), byłyby niezmiernie rozczarowane kimś zachowującym się raczej powściągliwie i z rezerwą. „W masie [dzieci] mnie przerażają", wyznał pewnego razu Geisel.

Podstawowym elementem stymulującym kreatywność, oprócz dysponowania w biurze wydzieloną przestrzenią osobistą, jest poczucie wolności od „presji grupy". Przyjrzyjmy się historii legendarnego menedżera branży reklamowej Alexa Osborna. Dziś nazwisko Osborn raczej niewiele nam mówi, jednak w pierwszej połowie XX wieku był on wielką i znaną postacią, prawdziwym człowiekiem renesansu, który fascynował swoich współczesnych i wywierał na nich znaczny wpływ. Osborn był jednym z założycieli słynnej agencji reklamowej Batten, Barton, Durstine i Osborn (BBDO), jednak prawdziwą popularność i sławę zdobył jako autor – jego kariera pisarska zaczęła się któregoś dnia 1938 roku, kiedy to pewien wydawca prasowy, zaprosiwszy go na lunch, spytał o jego hobby.

– Wyobraźnia – odparł Osborn.

– Panie Osborn – powiedział wydawca – pan musi napisać o tym książkę. To zadanie, które już od wielu lat czeka na kogoś, kto mu wreszcie podoła. Nie ma innego ważniejszego i ciekawszego tematu. Musi mu pan poświęcić tyle czasu, energii i uwagi, na ile on zasługuje.

Alex Osborn posłuchał rady wydawcy. W latach czterdziestych i pięćdziesiątych XX wieku napisał i opublikował kilkanaście książek, z których każda poświęcona była w gruncie rzeczy jednemu i temu samemu problemowi, z którym musiał się on nieustannie zmagać jako szef BBDO: mianowicie temu, że jego pracownicy nie byli dostatecznie kreatywni. Mieli oni wprawdzie dobre pomysły, twierdził Osborn, jednak niechętnie dzielili się nimi z kolegami z obawy przed ich surowym osądem.

Dla Osborna rozwiązaniem nie było stworzenie pracownikom takich warunków pracy, w których każdy z nich mógłby pracować sam, lecz doprowadzenie do tego, by pracując w grupie, pozbyli się oni lęku przed krytyczną oceną ze strony współpracowników. Wymyślił więc technikę pracy pod nazwą burza mózgów *(brainstorming),* która polega na tym, że każdy z członków grupy zgłasza całkowicie swobodnie przychodzące mu do głowy pomysły, nie narażając się przy tym na krytykę ze strony kolegów. Proces burzy mózgów opiera się na czterech zasadach:

1. Nie osądzaj i nie krytykuj pomysłów innych.
2. Niech twoja myśl rozwija się w sposób jak najbardziej swobodny i nieskrępowany – im bardziej oryginalny pomysł, tym lepiej.
3. Dbaj o ilość – im więcej zgłaszasz pomysłów, tym lepiej.
4. Wykorzystuj i rozwijaj pomysły kolegów z zespołu.

Osborn był święcie przekonany, że każdy zespół – którego członkowie nie muszą obawiać się negatywnego osądu i krytyki – wygeneruje większą liczbę lepszych pomysłów niż pojedyncza osoba pracująca w samotności, dlatego niezwykle entuzjastycznie propagował i promował swoją ulubioną metodę burzy mózgów. „Zalety ilościowe grupowej burzy mózgów nie ulegają żadnej wątpliwości – pisał. – Jeden z zespołów wygenerował 45 sugestii przydatnych do promocji sprzętu AGD, 56 pomysłów przydatnych do kampanii na rzecz pewnej akcji charytatywnej, 124 pomysły na to, jak zwiększyć sprzedaż koców i kołder. W innym przypadku 15 zespołów

odbyło sesje burzy mózgów na jeden i ten sam temat, generując w ich trakcie ponad 800 pomysłów".

Metoda Osborna stała się z czasem bardzo znana i miała wielką siłę oddziaływania – wielu szefów przedsiębiorstw z entuzjazmem zaczęło ją u siebie stosować. Do dzisiejszego dnia każdy, kto pracuje w sferze określanej mianem Ameryki korporacyjnej, musi liczyć się z tym, że od czasu do czasu razem z grupą kolegów znajdzie się pomieszczeniu pełnym białych tablic (suchościeralnych) i markerów, do którego zwabi go jakiś wyjątkowo dynamiczny, pełen werwy i animuszu menedżer, zachęcając wszystkich do swobodnej gry w skojarzenia na zadany temat.

Z przełomowym odkryciem Osborna jest tylko jeden problem: grupowa burza mózgów w rzeczywistości wcale nie zdaje egzaminu. Jeden z pierwszych eksperymentów służących do wykazania tego faktu został przeprowadzony już w 1963 roku. Marvin Dunnette, profesor psychologii na University of Minnesota, zaprosił do współpracy 48 naukowców – pracowników badawczych i laboratoryjnych – oraz 48 pracowników wyższego szczebla ds. reklamy, z których wszyscy byli mężczyznami zatrudnionymi w koncernie Minnesota Mining and Manufacturing (znanym także pod nazwą 3M; wynalazcy karteczek samoprzylepnych Post-it), prosząc ich o udział w wykonywaniu różnych zadań, zarówno samemu, jak i w grupie z wykorzystaniem metody burzy mózgów. Dunnette był przekonany, że praca w grupie będzie wyjątkowo służyć ekspertom od reklamy. Nie miał jednak takiej pewności w odniesieniu do naukowców, których uważał za większych introwertyków.

Dunnette podzielił obie 48-osobowe grupy na dwanaście zespołów po czterech członków każdy. Każdy z 4-osobowych zespołów dostał do rozwiązania problem, nad którym miał pracować z wykorzystaniem metody burzy mózgów – na przykład: wady i zalety wynikające z przyjścia na świat z dodatkowym kciukiem u jednej dłoni. Każdy z członków zespołu otrzymał także drugi, podobnego rodzaju problem do rozwiązania, nad którym miał pracować całkowicie samodzielnie. Następnie Dunnette i jego zespół policzyli wszystkie wygenerowane pomysły, porównując te uzyskane przez całe zespoły z tymi uzyskanymi przez poszczególnych ich członków, pracujących całkowicie samodzielnie. Aby móc porównywać ze sobą coś, co jest do siebie podobne, Dunnette dodał do siebie pomysły wygenerowane przez każdego z członków danego zespołu z osobna, tak jakby „nominalnie" wszyscy oni pracowali w jednym 4-osobowym zespole.

Badacze określili też poziom jakości wygenerowanych pomysłów, posługując się „skalą prawdopodobieństwa” od 0 do 4.

Rezultaty okazały się całkowicie jednoznaczne. Członkowie 23 z 24 zespołów wygenerowali więcej pomysłów, kiedy każdy z nich pracował osobno, niż kiedy pracowali wspólnie. Pracując samodzielnie, generowali oni pomysły, które pod względem jakości dorównywały lub przewyższały pomysły generowane w wyniku grupowej burzy mózgów. Okazało się również, że eksperci od reklamy nie radzili sobie lepiej, kiedy pracowali w zespole, niż z założenia bardziej od nich introwertyczni naukowcy.

Od tamtej pory aż do dziś wyniki przeprowadzonych w okresie ponad 40 lat badań prowadzą niezmiennie do tego samego jednoznacznego wniosku: efektywność pracy w grupie zmniejsza się wprost proporcjonalnie do jej wielkości. Zespoły złożone z dziewięciu pracowników generują gorsze pomysły oraz mniejszą ich liczbę niż zespoły złożone z sześciu pracowników, które z kolei osiągają słabsze rezultaty niż zespoły złożone z czterech pracowników, itd. „Dowody naukowe są tak niezbite, że stosowanie przez ludzi biznesu metody grupowej burzy mózgów jest czystym szaleństwem – pisze psycholog pracy i organizacji Adrian Furnham. – Jeśli dysponujesz zdolnymi i zmotywowanymi pracownikami, powinieneś stwarzać im odpowiednie warunki i zachęcać do samodzielnej pracy, o ile oczywiście kreatywność i efektywność pracy należą do twoich najwyższych priorytetów”.

Jedynym wyjątkiem od tej reguły jest burza mózgów w świecie wirtualnym. Wyniki badań świadczą o tym, że rezultaty uzyskiwane w trakcie sesji grupowej burzy mózgów w Internecie, jeśli oczywiście zostanie ona właściwie zorganizowana i przeprowadzona, okazują się nie tylko lepsze od wyników uzyskiwanych przez poszczególnych jej uczestników, lecz także są tym lepsze, im liczniejsza jest grupa. To samo odnosi się do sposobu pracy pracowników naukowych wyższych uczelni – profesorowie, którzy współpracują ze sobą w świecie wirtualnym, przebywając w tym czasie w świecie realnym w zupełnie innych miejscach, osiągają zwykle lepsze, bardziej wartościowe i bardziej znaczące wyniki niż ich koledzy, którzy pracują albo całkowicie sami, albo współpracują z innymi w świecie realnym.

Fakt ten nie powinien stanowić dla nas zaskoczenia; w końcu, jak już mówiliśmy, to właśnie osobliwie niezwykła moc współpracy między

ludźmi w Internecie przyczyniła się do powstania nowego syndromu grupowego myślenia. Co pomogło w stworzeniu Linuxa czy Wikipedii, jeśli nie gigantyczne internetowe sesje burzy mózgów? Jednak pozostając pod wielkim wrażeniem owej siły internetowej współpracy, zaczęliśmy przeceniać wartość wszelkiej pracy grupowej kosztem indywidualnych wysiłków i dokonań. Nie zdajemy sobie do końca sprawy z tego, że uczestnictwo w pracy zespołowej w świecie wirtualnym jest przecież swoistą formą pracy w samotności. Dlatego właśnie zakładamy, że sukces wynikający ze współpracy w Internecie da się powtórzyć w warunkach pracy zespołowej w świecie realnym.

W konsekwencji, nawet po upływie tylu lat, w trakcie których uzyskano naukowe dowody na to, że grupowa burza mózgów nie przynosi żadnych korzyści, metoda ta wciąż jest stosowana. Uczestnicy sesji burzy mózgów są zwykle przeświadczeni, że jako grupa osiągnęli o wiele lepsze wyniki, niż było to w rzeczywistości, co zdaje się wskazywać na jeden z powodów, dla których są one wciąż popularne – grupowa burza mózgów przyczynia się do tego, że jej uczestnicy czują się ze sobą silniej związani i zintegrowani. Tworzenie silniejszych więzi społecznych w zespole to w rzeczy samej pożyteczny cel, o ile oczywiście w pełni zdajemy sobie sprawę z tego, że główną zaletą burzy mózgów jest właśnie zbliżanie ludzi do siebie, a nie zwiększanie ich kreatywności.

Aby wyjaśnić, dlaczego burza mózgów nie funkcjonuje zgodnie z oczekiwaniami, psychologowie przytaczają zwykle trzy przyczyny. Po pierwsze chodzi o zjawisko tzw. *próżniactwa społecznego* – pracując w grupie, niektóre jednostki mają skłonność do wkładania w pracę mniejszego wysiłku od innych. Po drugie o zjawisko tzw. *blokowania produktywności* – w danym momencie tylko jedna osoba może zabierać głos i generować pomysły; w tym samym czasie pozostali członkowie grupy zmuszeni są do biernego, bezproduktywnego zachowania. I po trzecie o zjawisko tzw. *lęku przed krytyczną oceną (interferencji społecznej)* – czyli obawy przed skompromitowaniem się w oczach kolegów.

Zasady, na jakich według Osborna powinien opierać się proces burzy mózgów, mają za zadanie neutralizować ów lęk, jak jednak pokazują

wyniki badań, obawa związana z ewentualnym publicznym ośmieszeniem się jest niezwykle silna. Tak na przykład w sezonie rozgrywek 1988/89 dwie drużyny koszykarskie NCAA[17] rozegrały 11 meczów bez udziału publiczności z powodu wybuchu epidemii odry, która zmusiła władze ich uczelni do poddania wszystkich studentów kwarantannie. Zawodnicy obu drużyn grali o wiele lepiej (mieli np. znacznie wyższy procent trafień z rzutów osobistych), kiedy nikt ich nie oglądał – nawet fani ich własnej drużyny, którzy zwykle gorąco ich dopingowali – i tym samym nie powodował u nich zdenerwowania związanego z oceną.

Ekonomista behawioralny Dan Ariely zauważył podobne zjawisko, kiedy przeprowadzał eksperyment, w którym każdego z jego 39 uczestników poprosił o samodzielne rozwiązywanie zagadek słownych, zarówno wtedy, kiedy w pomieszczeniu poza nim nie było nikogo innego, jak i wtedy, kiedy podczas wykonywania zadania był on obserwowany przez innych uczestników. Ariely przypuszczał, że uczestnicy eksperymentu wypadną lepiej, kiedy będą pracowali na oczach innych, ponieważ okoliczność ta miałaby działać na nich bardziej motywująco. Okazało się jednak, że było odwrotnie. Obserwatorzy naszych działań mogą działać na nas stymulująco, ale mogą nas również peszyć i stresować.

Problem z lękiem przed krytyczną oceną (interferencją społeczną) polega na tym, że niewiele możemy na niego poradzić. Wydawałoby się, że można go przezwyciężyć dzięki treningowi lub ustaleniu odpowiednich zasad pracy grupowej, jak zrobił to Alex Osborn. Jednak wyniki ostatnich badań neurobiologicznych wskazują na to, że obawa przed krytycznym osądem tkwi w nas o wiele głębiej oraz ma o wiele szersze i poważniejsze konsekwencje, niż nam się dotąd wydawało.

W latach 1951-1956, akurat w okresie, kiedy to Osborn promował zalety metody grupowej burzy mózgów, psycholog Solomon Asch przeprowadził serię dziś już klasycznych i jednych z najsłynniejszych eksperymentów, badając zagrożenia wynikające z wpływu grupy na działanie jednostki. Asch podzielił studentów-wolontariuszy na grupy, po czym kazał im wykonywać test na spostrzegawczość. Pokazywał im białą tabliczkę z narysowanymi na niej trzema czarnymi pionowymi liniami różnej długości, a następnie zadawał pytania na ich temat: która jest najdłuższa, która jest najkrótsza, która ma tę samą długość co czwarta linia [narysowana na

drugiej tabliczce!], itd. Pytania były tak łatwe, że 95% uczestników odpowiedziało na każde z nich prawidłowo.

Kiedy jednak Asch umieścił w grupach aktorów, którzy w trakcie testu z przekonaniem udzielali tej samej, niewłaściwej odpowiedzi, wówczas liczba studentów, którzy na każde pytanie odpowiedzieli prawidłowo, zmniejszyła się dramatycznie do 25%. To znaczy, że aż 75% uczestników przychyliło się do złej odpowiedzi grupowej na co najmniej jedno z pytań.

Jak na ironię eksperymenty Ascha wykazały niezbicie potężną moc ludzkiego konformizmu dokładnie wtedy, kiedy Osborn starał się za wszelką cenę uwolnić nas od jego zniewalających więzów. Wyniki badań Ascha nie powiedziały nam jednak niczego na temat tego, dlaczego mamy tak wielką skłonność do konformizmu. Co właściwie działo się w umysłach osób skłonnych do przyjmowania tak uległej, konformistycznej postawy? Czy ich percepcj a długości owych linii uległa zaburzeniu pod wpływem opinii otoczenia i związanej z nią presji, czy też całkowicie świadomie udzielili oni złej odpowiedzi ze strachu przed wyróżnieniem się z grupy? Pytania te nurtowały psychologów przez całe dziesięciolecia.

Dziś, korzystając z pomocy nowoczesnych technik umożliwiających badania neuroobrazowe mózgu, zdajemy się być znacznie bliżej odpowiedzi niż dawniej. W 2005 roku Gregory Berns, neurobiolog z Emory University, postanowił przeprowadzić unowocześnioną wersję eksperymentów Ascha. Berns i jego zespół poddali badaniu grupę 32 wolontariuszy, mężczyzn i kobiet, w wieku od 19 do 41 lat. Ich zadaniem było uczestnictwo w grze, w której każdemu z członków grupy pokazywano na ekranie komputera dwa różne trójwymiarowe przedmioty, a następnie proszono go o stwierdzenie, czy pierwszy z przedmiotów da się tak ustawić względem drugiego, by idealnie do niego pasował. Eksperymentatorzy posłużyli się skanerem fMRI[18], który pozwalał na neuroobrazowanie mózgów wolontariuszy w momencie, kiedy ci albo zgadzali się, albo nie zgadzali z opinią grupy.

Rezultaty okazały się zarówno niezwykle pouczające, jak i nieco niepokojące. Po pierwsze, wyniki eksperymentu potwierdziły odkrycia dokonane przez Ascha. Kiedy wolontariusze brali udział w grze sami, udzielali złych odpowiedzi jedynie w 13,8% wszystkich przypadków. Tymczasem kiedy grali w zespole, którego pozostali członkowie

jednomyślnie udzielali nieprawidłowych odpowiedzi, skłaniali się ku opinii wyrażonej przez grupę aż w 41% przypadków.

Badania Bernsa rzucają także nieco światła na to, dlaczego właściwie jesteśmy aż takimi konformistami. Kiedy wolontariusze grali sami, skany ich mózgów ukazywały aktywność nerwową w kilku jego regionach, między innymi w płacie potylicznym oraz ciemieniowym kory mózgowej, w których znajdują się ośrodki odpowiedzialne za percepcję wzrokową i przestrzenną, oraz w płacie czołowym, gdzie znajdują się ośrodki odpowiedzialne za świadome podejmowanie decyzji. Kiedy jednak grali w zespole, którego reszta członków udzielała błędnych odpowiedzi, ich mózgi wykazywały zgoła odmienną aktywność.

Pamiętajmy, że Asch chciał się dowiedzieć, czy ludzie przychylali się do opinii całej grupy, mimo że wiedzieli, że jest ona błędna, czy też pod wpływem opinii grupy ich percepcja zmysłowa ulegała zmianie. Jeśli prawdą było to pierwsze, rozumował Berns i jego współpracownicy, to mózg wolontariuszy powinien wykazywać większą aktywność w obszarach płata czołowego (kory przedczołowej) odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji. To znaczy, że skany mózgu powinny ujawnić proces świadomego podejmowania decyzji przez wolontariuszy, którzy wbrew własnej ocenie postanawiali dostosować się do opinii całej grupy. Gdyby jednak skany mózgu ujawniły wzmożoną aktywność w regionach odpowiedzialnych za percepcję wzrokową i przestrzenną, świadczyłoby to o tym, że opinia grupy w jakiś sposób spowodowała zmianę ich indywidualnej percepcji zmysłowej.

I dokładnie tak właśnie się stało – u konformistów zanotowano zmniejszoną aktywność w regionie płata czołowego mózgu odpowiedzialnego za podejmowanie decyzji, a zwiększoną w regionach odpowiedzialnych za percepcję wzrokową i przestrzenną. Innymi słowy, presja ze strony grupy nie tylko jest stresująca, lecz także sprawia, że zaczynamy inaczej postrzegać dany problem!

Tego rodzaju wstępne wyniki badań przemawiają za tym, że grupa może działać niczym substancja psychoaktywna, oddziałująca na ośrodkowy układ nerwowy i wpływająca na funkcjonowanie mózgu. Jeśli grupa myśli, że prawidłową odpowiedzią jest A, to jest wielce prawdopodobne, że również ty będziesz skłonny uznać, że jest to prawidłowa odpowiedź. i nie chodzi tu o to, że ty świadomie mówisz sobie: „Hm, nie jestem pewny, ale

skoro oni wszyscy uważają, że prawidłową odpowiedzią jest A, to pójdę za głosem większości". Ani też: „Chcę, żeby oni mnie lubili, dlatego udam, że się z nimi zgadzam i też wybiorę odpowiedź A". Nie. Okazuje się, że w rzeczywistości robisz coś znacznie bardziej nieoczekiwanego – i groźnego. Większość wolontariuszy biorących udział w eksperymencie Bernsa oświadczyła, że przychylili się oni do opinii całej grupy, ponieważ „w pewnej chwili, ku swemu własnemu zaskoczeniu, zrozumieli, że grupa rzeczywiście ma rację". Innymi słowy nie mieli najmniejszego pojęcia o tym, do jakiego stopnia na ich własnej opinii zaważyła opinia całej grupy.

Co to wszystko ma wspólnego z lękiem społecznym? No cóż, pamiętajmy, że biorący udział w eksperymentach Ascha i Bernsa wolontariusze nie zawsze okazywali się konformistami. Czasami wybierali właściwą odpowiedź wbrew opinii pozostałych członków grupy. Zresztą Berns i jego zespół odkryli w związku z tym coś bardzo interesującego. Otóż w takich sytuacjach w mózgu wolontariusza-nonkonformisty uaktywniał się region ciała migdałowatego, niewielki ośrodek mózgowy odpowiedzialny za odczuwanie przykrych emocji takich jak strach przed odrzuceniem.

Berns nazywa to „bólem bycia niezależnym" i uważa, że jego odczuwanie może mieć poważne konsekwencje. Wiele z naszych najważniejszych instytucji życia publicznego – od wyborów prezydenckich czy parlamentarnych, przez instytucję prawa procesowego, jaką jest ława przysięgłych, do samej idei rządów większości – funkcjonuje w oparciu o zasadę swobodnego wyrażania sprzeciwu. Kiedy jednak grupa jest w stanie zmienić naszą percepcję zmysłową i kiedy pozostawanie w opozycji do grupy wiąże się z ogarniającym nas prymitywnym, niezwykle silnym i na dodatek nieświadomym uczuciem związanym z lękiem przed odrzuceniem, to zdrowie i dobra kondycja owych instytucji są w istocie o wiele bardziej narażone na szwank, niż nam się wydaje.

W tym miejscu muszę przyznać, że mówiąc o wadach współpracy w świecie realnym, dokonałam oczywiście szeregu uproszczeń. W końcu Steve Wozniak współpracował osobiście ze Steve'em Jobsem; gdyby nie ich wspólna, owocna praca, dziś nie mielibyśmy komputerów Apple. W

istocie każdy bliski związek pary ludzi, matki i ojca, rodzica i dziecka, opiera się na kreatywnej współpracy. Co więcej, wyniki badań pokazują, że bezpośrednie relacje interpersonalne przyczyniają się do wytwarzania między ludźmi zaufania w stopniu nieosiągalnym w relacjach w świecie wirtualnym. Badacze wskazują także na istnienie współzależności między gęstością zaludnienia a poziomem innowacyjności; mimo niewątpliwego uroku samotnych spacerów po lesie, mieszkańcy zatłoczonych miast czerpią korzyści z niezwykle bogatej oferty wszelkiego rodzaju form komunikacji interpersonalnej, jaką niesie ze sobą życie w dużej aglomeracji.

Osobiście stykam się z tym zjawiskiem na każdym kroku. Kiedy zabierałam się do napisania tej książki, starannie przygotowałam sobie w domu miejsce do pracy – duże, niezagracone biurko, kilka segregatorów i szafek na dokumenty oraz mnóstwo naturalnego światła – jednak tylko po to, by szybko się przekonać, że jestem nazbyt odcięta od świata zewnętrznego, by w takich warunkach napisać choć jedno mądre zdanie. Dlatego ostatecznie większość książki napisałam na laptopie w mojej ulubionej kawiarni na rogu, w której zawsze panuje spory ruch. Zdecydowałam się na to dokładnie z tych samych powodów, o których mówią zwolennicy nowego syndromu grupowego myślenia: już sama obecność innych ludzi w moim pobliżu pomagała mi w szybszym kojarzeniu ze sobą faktów oraz wynajdowaniu między nimi różnego rodzaju związków. W kawiarni zawsze było dużo osób pochylonych nad swoimi laptopami, i jeśli wyraz pełnego pasji skupienia malujący się na ich twarzach był szczery i świadczył o ich twórczym zaangażowaniu, to muszę stwierdzić, że nie byłam jedyną osobą, która właśnie tam wykonała kawał naprawdę solidnej roboty.

Jednak kawiarnia ta pełniła z powodzeniem funkcję mojej pracowni, ponieważ posiadała szereg specyficznych cech, których brakuje dziś wielu nowoczesnym miejscom pracy, biurom czy szkołom. Choć zawsze przebywało w niej dużo osób, panowała w niej luźna i niewymuszona atmosfera, każdy przychodził i wychodził kiedy tylko miał na to ochotę, co uwalniało mnie od konieczności nawiązywania niechcianych relacji interpersonalnych i stwarzało mi okazję do „celowego i świadomego ćwiczenia” się w kreatywnym pisaniu. Mogłam do woli przerzucać się tam i z powrotem z roli obserwatora w rolę aktywnego uczestnika interakcji społecznych. Mogłam także kontrolować warunki i środowisko mojej

pracy. Każdego dnia wybierałam sobie starannie stolik, przy którym siadałam – najczęściej na środku sali lub na jej obrzeżach – w zależności od tego, czy chciałam być widoczna dla innych i jednocześnie ich obserwować, czy nie. I zawsze mogłam w każdej chwili wyjść z kawiarni, by w całkowitej ciszy i spokoju przeczytać i zredagować to, co danego dnia udało mi się napisać. Zwykle korzystałam z tej sposobności już po paru godzinach

– w każdym razie nie po ośmiu, dziesięciu czy czternastu, jak w przypadku wielu pracowników biur dużych firm.

Chcę przez to wszystko powiedzieć, że rozwój nie polega na całkowitym zaprzestaniu naszej współpracy z innymi w świecie realnym, lecz raczej na udoskonaleniu sposobu, w jaki ta współpraca się odbywa. Przede wszystkim powinniśmy aktywnie poszukiwać w pełni symbiotycznych relacji introwertyk-ekstrawertyk, w których funkcję przywódczą i inne zadania wykonujemy zgodnie z naszymi naturalnymi skłonnościami, charakterem i temperamentem. Najbardziej sprawnie i efektywnie działające zespoły stanowią zdrową mieszankę introwertyków i ekstrawertyków

– świadczą o tym zarówno wyniki badań, jak i rodzaj struktur przywódczych wielu przedsiębiorstw.

Musimy również tworzyć takie warunki i takie środowisko pracy, w których pracownicy czują się maksymalnie wolni i mogą swobodnie funkcjonować w wiecznie zmieniającym się kalejdoskopie interakcji społecznych, a także mają możliwość wycofywania się do swojej prywatnej przestrzeni, kiedy tylko pragną się nad czymś skupić czy po prostu pobyć jakiś czas samemu. Nasze szkoły powinny uczyć dzieci umiejętności przydatnych do pracy z innymi – uczenie się oparte na współpracy może być skuteczne i efektywne, kiedy metodę tę stosuje się w sposób właściwy i z umiarkowaniem – ale także zapewniać im dostatecznie dużo czasu i pomocy, jakiej potrzebują one do tego, by celowo i z rozmysłem ćwiczyć i doskonalić swoje umiejętności samemu. Bardzo ważne jest także i to, byśmy uświadomili sobie, że wiele osób – zwłaszcza introwertyków takich jak Steve Wozniak – potrzebuje dużo więcej ciszy, spokoju i prywatności niż inni, by dać z siebie wszystko, na co ich stać.

Niektóre firmy zaczynają rozumieć i doceniać wartość ciszy, spokoju i samotności i organizują otwartą przestrzeń biurową w bardziej „elastyczny”

sposób, dzięki czemu składa się ona z boksów biurowych poszczególnych pracowników, stref ciszy, obszarów swobodnych spotkań między pracownikami, kafeterii i kantyn, czytelni, centrów komputerowych, a nawet „alejek", w których można beztrosko pogawędzić ze sobą, nie przeszkadzając przy tym innym w ich pracy. W Pixar Animation Studios[19] wokół atrium wielkości boiska piłkarskiego, w którym [oprócz pomieszczeń biurowych] mieści się także poczta, kafeteria, kuchnia, a nawet centrum rekreacyjne z basenem, rozciągają się poprzedzielane alejkami tereny zielone o powierzchni 16 akrów. Główna idea jest taka, by pracownicy mogli się ze sobą spotykać w jak najbardziej swobodnej i niewymuszonej atmosferze tak często, jak to tylko możliwe. Jednocześnie każdego z pracowników zachęca się do urządzenia całkowicie po swojemu własnego gabinetu, boksu biurowego, biurka czy przestrzeni, w której najczęściej on pracuje. Podobnie w firmie Microsoft wielu pracowników ma do dyspozycji swoje własne gabinety, które mają jednak przesuwane drzwi, ruchome ściany i inne właściwości, które pozwalają zajmującym je osobom na decydowanie o tym, kiedy są one otwarte na współpracę z innymi, a kiedy potrzebują czasu i przestrzeni tylko dla siebie, by się nad czymś głębiej zastanowić. Tego rodzaju elastyczne i urozmaicone kształtowanie przestrzeni biurowej okazuje się z korzyścią zarówno dla introwertyków, jak i ekstrawertyków – powiedział mi Matt Davis, projektant systemów informatycznych – ponieważ w odróżnieniu od tradycyjnej otwartej przestrzeni biurowej zapewnia ono pracownikom znacznie więcej prywatności oraz osobistej przestrzeni, do której w razie potrzeby mogą się oni w każdej chwili wycofać.

Przypuszczam, że tego rodzaju zmiany przypadłyby do gustu również Wozniakowi. Zanim stworzył Apple PC, Woz projektował kalkulatory dla firmy Hewlett-Packard i pracę tę niezmiernie lubił, m. in. dlatego, że HP umożliwiał swoim pracownikom swobodny kontakt ze sobą i pogaduszki. Codziennie o 10 przed południem i 2 po południu firmowy catering dostarczał kawę, pączki i ciastka, tak że wszyscy mogli spotkać się ze sobą i powymieniać pomysłami. Tego rodzaju przerwy w pracy wyróżniało to, że odbywały się one w bardzo kameralnej, swobodnej i niewymuszonej atmosferze. W autobiografii *iWoz* Wozniak mówi, że HP był rodzajem merytokracji, w której nie miało znaczenia, jak ktoś wygląda, nikt w żaden sposób nie premiował gier społecznych i nikt nie wywierał na niego presji, by porzucił swoją ukochaną pracę inżyniera konstruktora i przeszedł do

działu zarządzania. Tym właśnie była dla Woza współpraca: możliwością wspólnego jedzenia pączków i picia kawy i jednoczesnej całkowicie swobodnej wymiany poglądów z funkcjonującymi na tych samych falach, wyluzowanymi, przyjaźnie do niego nastawionymi, ubranymi w zwykłe, tanie ciuchy kolegami – którym zupełnie nie przeszkadzało to, że po pewnym czasie znikał on nagle w swoim boksie, by ostro nad czymś popracować.

---

[1] Autorami artykułu na jego temat byli Ed Roberts i Bill Gates.

[2] Nie posiadał ani monitora, ani klawiatury.

[3] Elektroniczny Numeryczny Integrator i Komputer, skonstruowany w USA w latach 1943–1945.

[4] Nerd – osobnik, który jest kimś wyjątkowo inteligentnym i uzdolnionym w jakiejś dziedzinie, ale jednocześnie nieco dziwacznym – z wyglądu, sposobu ubierania się, sposobu bycia, stosunku do świata i ludzi, itd. – nieśmiałym i raczej zamkniętym w sobie.

[5] Amerykańska wersja Tańca z gwiazdami.

[6] Tłum. Anna Wojtaszczyk i Olga Wojtaszczyk.

[7] Cytat z jego wielkiego poematu epickiego Preludium.

[8] Koncernu produkującego meble biurowe.

[9] National Public Radio, amerykańskie radio publiczne.

[10] Amerykańska wytwórnia zbrojeniowa, specjalizująca się w produkcji samolotów.

[11] Tłum. Anna Wojtaszczyk i Olga Wojtaszczyk.

[12] Amerykańska pisarka, 1918–2007.

[13] Według definicji T.H. Davenporta – pracownicy, którzy mają wysoki stopień wiedzy specjalistycznej, wykształcenie lub doświadczenie, a wykonywana przez nich praca wymaga tworzenia, dystrybucji oraz wykorzystywania wiedzy; nowa kategoria specjalistów, których podstawowym zadaniem jest produktywne wykorzystanie i wymiana wiedzy.

[14] Czyli wykonywanie kilku zadań/czynności jednocześnie.

[15] Tłum. Irena Krońska za: Franz Kafka, Listy do Felicji, Warszawa 1976.

[16] Amerykański pisarz, 1904–1991, autor książek dla dzieci, które weszły do kanonu tego gatunku.

[17] National Collegiate Athletic Association – organizacja zrzeszająca około 1200 instytucji, zajmująca się organizacją zawodów sportowych wielu uczelni wyższych w Stanach Zjednoczonych.

[18] Functional Magnetic Resonance Imaging, czyli „funkcjonalny magnetyczny rezonans jądrowy", odmiana obrazowania rezonansu magnetycznego.

[19] Amerykańska wytwórnia komputerowych filmów animowanych.

CZĘSĆ DRUGA

Twoja filozofia, twoje ja?

4

CZY TEMPERAMENT TO PRZEZNACZENIE?

Geny, wychowanie i hipoteza orchidei

Niektórzy ludzie są pewni wszystkiego bardziej niż ja jestem pewien czegokolwiek.

– Robert Rubin[1], *In an Uncertain World*

PRAWIE DZIESIĘĆ LAT TEMU

Jest druga w nocy, nie mogę spać, i chcę umrzeć.

Normalnie nie mam skłonności samobójczych, ale to jest noc przed dniem, w którym mam wygłosić wielką mowę, i w mojej głowie kłębi się masa przerażających myśli, które, po zwerbalizowaniu, przybierają formę dręczących wątpliwości: „A co, jeśli...?". A co, jeśli zaschnie mi w ustach i nie będę w stanie wydusić z siebie słowa? Co, jeśli zanudzę wszystkich na śmierć? Co, jeśli zrobi mi się niedobrze i zwymiotuję na mównicy?

Mój chłopak (a dziś mąż), Ken, obserwuje mnie, kiedy tak nieustannie przewracam się w łóżku z boku na bok. Jest skonsternowany i zaniepokojony tym, jak się zachowuję. Jest byłym negocjatorem pokojowym ONZ i kiedyś w Somalii znalazł się nawet w zasadzce urządzonej przez tamtejszych rebeliantów, ale nie wydaje mi się, żeby kiedykolwiek bał się bardziej niż ja teraz.

– Postaraj się pomyśleć o czymś przyjemnym – mówi, głaszcząc mnie po czole.

Gapię się w sufit, czuję, jak do oczu zaczynają napływać mi łzy. O czymś przyjemnym? Ale o czym? Co może być przyjemnego w świecie, w którym są tylko mikrofony i mównice?

– A wiesz, że w Chinach jest jakiś miliard ludzi, których guzik obchodzi ta twoja mowa? – Ken stara się jakoś mnie rozluźnić.

To pomaga, ale tylko na jakieś pięć sekund. Znów się przewracam i spoglądam na budzik. 6.30, nareszcie. Przynajmniej najgorsze, czyli noc przed dniem występu, już za mną; jutro o tej porze będę wolnym człowiekiem. Najpierw jednak muszę jakoś przebrnąć przez ten dzień. Ubieram się z ponurą determinacją i zakładam płaszcz. Ken podaje mi butelkę po napoju energetyzującym, do której wlał trochę likieru Baileys. Zwykle nie przepadam za alkoholem, ale lubię Baileysa, bo smakuje trochę jak czekoladowy milkshake.

– Wypij to jakieś 15 minut przed występem – mówi, całując mnie na pożegnanie.

Zjeżdżam windą na dół, po czym wsiadam do samochodu, który już czeka, żeby zawieźć mnie na miejsce – do kwatery głównej pewnej wielkiej korporacji na przedmieściach New Jersey. Po drodze mam mnóstwo czasu, żeby dalej zadręczać się tym, jak to się właściwie stało, że dałam się wrobić w tę całą aferę. Ostatnio zrezygnowałam z pracy prawnika na Wall Street i otworzyłam własną firmę konsultingową. Dotychczas miałam najczęściej do czynienia tylko z jednym lub kilkoma klientami naraz, co bardzo mi odpowiadało i nie powodowało u mnie żadnego stresu. Kiedy jednak jeden z moich znajomych, który jest głównym doradcą prawnym wielkiej firmy medialnej, poprosił mnie o poprowadzenie seminarium z udziałem całej wyższej kadry kierowniczej tego przedsiębiorstwa, zgodziłam się – nawet z niejakim entuzjazmem! – z powodów, których teraz kompletnie nie potrafiłam zrozumieć. W pewnej chwili złapałam się na tym, że modlę się o

to, żeby zdarzyła się jakaś katastrofa – może powódź albo niewielkie trzęsienie ziemi – coś, co mogłoby uniemożliwić mi mój dzisiejszy występ. Po chwili jednak czuję wyrzuty sumienia z powodu tego, że w mój osobisty dramat chcę wciągnąć całe Bogu ducha winne miasto.

Samochód zatrzymuje się przed gmachem siedziby firmy, wysiadam, starając się sprawiać wrażenie energicznej, pewnej siebie i doświadczonej w bojach konsultantki. Główny organizator seminarium eskortuje mnie do wielkiego audytorium. Proszę go o pokazanie mi, gdzie jest łazienka, a następnie, korzystając z samotności w jednej z toaletowych kabin, wypijam trochę płynu z mojej butelki. Przez kilka chwil stoję w bezruchu, czekając na to, by alkohol mógł zacząć swoje magiczne działanie. Ale nic się nie dzieje – nadal jestem tak samo przerażona jak wcześniej. Może powinnam jeszcze się napić? Nie, przecież jest dopiero dziewiąta rano – a co, jeśli ktoś poczuje ode mnie zapach alkoholu? Poprawiam szminkę i wracam na salę, układając notatki na mównicy, widzę kątem oka, jak pomieszczenie zaczyna zapełniać się wyglądającymi bardzo elegancko i poważnie biznesmenami. *Cokolwiek się stanie, postaraj się nie zwymiotować,* mówię sobie.

Niektórzy z przybyłych przyglądają mi się, jednak większość zajęta jest swoimi smartfonami. Najwyraźniej odrywam ich od jakichś ważnych i niecierpiących zwłoki obowiązków. W jaki sposób mam przyciągnąć i skupić na sobie ich uwagę tak, by przynajmniej na chwilę oderwali się od wystukiwania na mikroklawiaturach poleceń do współpracowników? Przyrzekam sobie, uroczyście i solennie, że już nigdy więcej w życiu nie wygłoszę żadnej publicznej mowy.

No cóż, od tamtej pory wiele razy przemawiałam publicznie. Nigdy całkowicie nie pozbyłam się tremy, ale w miarę upływu lat poznałam szereg technik, które każdej nieśmiałej osobie mogą pomóc w przezwyciężaniu lęku związanego z publicznymi występami. Więcej na ten temat w rozdziale 5.

Powyżej przytoczyłam opowieść z mojego życia o paraliżującym strachu przed publicznym przemawianiem, ponieważ cała ta sprawa dotyczy samego sedna kilku z najbardziej palących kwestii dotyczących introwersji.

Na głębszym poziomie mój lęk przed publicznym przemawianiem zdaje się mieć związek z innymi aspektami mojej osobowości, które znam i które w sobie cenię, zwłaszcza z zamiłowaniem do wszystkiego, co ma delikatną, duchową naturę. Związek tego rodzaju cech wydaje się występować także dosyć często u innych osób. Ale czy rzeczywiście cechy te łączą się ze sobą, a jeśli tak, to w jaki sposób? Czy są one rezultatem „wychowania" – sposobu, w jaki wychowują nas rodzice? W moim przypadku oboje rodzice są typami refleksyjnymi i intelektualnymi, zazwyczaj mówią spokojnie i cicho; moja matka również nie znosi publicznego przemawiania.

Czy też jest to rezultat działania „czynników naturalnych" – czegoś, co tkwi głęboko w moich genach?

Przez całe swoje dorosłe życie poszukiwałam odpowiedzi na te trudne pytania. Na szczęście taki sam cel postawili przed sobą naukowcy z Harvardu, którzy badają ludzki mózg, starając się odkryć biologiczne podłoże ludzkiego temperamentu.

Jednym z nich jest 82-letni Jerome Kagan, należący do grona najwybitniejszych psychologów XX wieku, przedstawiciel i współtwórca psychologii rozwojowej (psychologii rozwoju człowieka). Kagan poświęcił całe swoje życie zawodowe studiom nad emocjonalnym i poznawczym rozwojem dzieci. W serii przełomowych badań obserwacyjnych analizował zachowanie dzieci od okresu niemowlęctwa do okresu dojrzewania, dokumentując przez wszystkie te lata ich zachowanie oraz zbierając materiały na temat ich rozwoju fizjologicznego i osobowościowego. Tego rodzaju studia obserwacyjne zabierają mnóstwo czasu, są drogie i dlatego rzadko się je przeprowadza – ale jeżeli uda się je doprowadzić do końca, jak w przypadku Kagana, to włożony w nie trud i wysiłek zwykle sowicie się opłacają.

W jednym z tego rodzaju eksperymentów, który rozpoczął się w roku 1989 i wciąż jeszcze trwa, profesor Kagan i jego zespół na początku przebadali w laboratorium naukowym na Harvardzie zachowanie 500 czteromiesięcznych niemowląt, zakładając, że po 45-minutowej obserwacji każdego z dzieci będą oni w stanie stwierdzić, które z nich będzie w przyszłości prawdopodobnie introwertykiem, a które ekstrawertykiem. Jeśli mieliście ostatnio do czynienia z czteromiesięcznym maleństwem, założenie to może wydawać się wam zdecydowanie nazbyt śmiałe. Ale

Kagan zajmował się badaniami nad temperamentem człowieka już od długiego czasu i miał w związku z tym pewną teorię.

Kagan i jego zespół badali czteromiesięczne dzieci, wystawiając je na działanie starannie dobranego zestawu nowych bodźców. Niemowlęta słuchały nagranych na magnetofon ludzkich głosów i innych dźwięków, takich jak odgłos pękającego gumowego balonu, oglądały kolorowe, ruchome zawieszki dekoracyjne o różnych kształtach, wąchały zapach alkoholu, którym nasączone były podsuwane im pod nos waciki, itp. Ich reakcja na te nowe dla nich bodźce zmysłowe była niezwykle zróżnicowana. Około 20% dzieci wydawało z siebie piski i okrzyki zadowolenia, jednocześnie energicznie poruszając rękami i nogami. Kagan nazwał tę grupę mianem „wysoko reaktywnej". Około 40% zachowywało się cicho i spokojnie, tylko czasem lekko poruszając rękami i nogami, jednak bez owej typowej dynamiki i energii, jaką wykazują kończyny zachwyconego czy podekscytowanego dziecka w tym wieku. Tę grupę Kagan nazwał mianem „nisko reaktywnej". Pozostałe 40% dzieci reagowało w sposób pośredni, pomiędzy tymi dwoma ekstremami. Zgodnie ze swoją hipotezą, pozornie całkowicie sprzeczną z intuicją, Kagan stwierdził, że to dzieci z grupy wysoko reaktywnej – a więc te, które najbardziej energicznie wymachiwały rękami i nogami – wyrosną prawdopodobnie na cichych i spokojnych nastolatków.

Kiedy dzieci te osiągały wiek dwóch, czterech, siedmiu i jedenastu lat, wiele z nich ponownie zjawiało się w laboratorium Kagana i było poddawanych kolejnym testom, polegającym na badaniu ich reakcji na nowych ludzi i nowe zdarzenia. Dwulatki spotykały np. nieznaną sobie kobietę w fartuchu laboratoryjnym i w masce chirurgicznej na twarzy, mężczyznę w stroju clowna i sterowanego zdalnie robota. Siedmiolatki proszono o pobawienie się z dziećmi, których nigdy wcześniej nie spotkały. Jedenastolatki odpowiadały na pytania na temat ich życia prywatnego zadawane przez nieznaną sobie dorosłą osobę. Zespół Kagana obserwował sposób reagowania dzieci na te dziwne dla nich sytuacje, zwracając szczególną uwagę na język ich ciała, a także odnotowując częstotliwość i stopień spontaniczności, z jaką wybuchały one śmiechem, zaczynały mówić i uśmiechały się. Badacze przeprowadzali również rozmowy z dziećmi oraz ich rodzicami na temat tego, jak dzieci zachowują się w różnego rodzaju sytuacjach poza laboratorium. Czy mają tylko jednego bliskiego przyjaciela, czy też całą paczkę kolegów i koleżanek? Czy lubią odwiedzać

nowe dla siebie miejsca? Czy mają skłonność do podejmowania ryzyka, czy też są bardziej ostrożne? Czy uważają się za nieśmiałych, czy za odważnych i pewnych siebie?

Wiele z tych dzieci wyrosło dokładnie na takich nastolatków, jak to przewidywał Kagan. Okazało się, że niemowlęta z grupy wysoko reaktywnej, te, które piszczały z zachwytu na widok kolorowych zawieszek kołyszących się nad ich głowami, jako nastolatki zachowywały się często w sposób poważny i ostrożny. Z kolei dzieci z grupy nisko reaktywnej – które na początku reagowały bardzo spokojnie – stały się w większości wyluzowanymi i pewnymi siebie nastolatkami. Innymi słowy, wysoka i niska reaktywność zdawały się mieć związek, odpowiednio, z introwersją i ekstrawersją. W napisanej w roku 1998 książce *Galen's Prophecy* Kagan stwierdza, że „dokonany ponad 75 lat temu przez Carla Gustava Junga opis typowych introwertyków i ekstrawertyków odpowiada z zaskakującą dokładnością opisowi naszych nastolatków z grup wysokiej i niskiej reaktywności emocjonalnej".

Kagan przedstawia nam bliżej dwóch z owych nastolatków – powściągliwego Toma i ekstrawertycznego Ralpha – demonstrując uderzająco głębokie różnice osobowościowe między nimi. Tom, który jako dziecko był niezwykle nieśmiały, dobrze radzi sobie w szkole, jest ostrożny i spokojny, oddany swojej dziewczynie i rodzicom, dużo rzeczy martwi go i niepokoi, uwielbia uczyć się samemu oraz rozmyślać nad problemami natury intelektualnej. Planuje zostać naukowcem. „Podobnie (...) jak inni sławni introwertycy, którzy jako dzieci byli nieśmiali – pisze Kagan, porównując Toma z poetą T.S. Eliotem oraz matematykiem i filozofem Alfredem Northern Whiteheadem – [Tom] wybrał drogę umysłu i intelektu".

Tymczasem Ralph jest nastolatkiem znacznie bardziej beztroskim, wyluzowanym i pewnym siebie. Z członkami zespołu Kagana rozmawia jak równy z równym, a nie jak z poważnymi badaczami, którzy są od niego o 25 lat starsi. Choć Ralph jest bardzo bystry i inteligentny, ostatnio nie zaliczył zajęć z angielskiego i przedmiotów ścisłych, ponieważ za dużo się obijał, a za mało uczył. Niepowodzenia w szkole zupełnie go jednak nie deprymują. O swoim nieodpowiedzialnym zachowaniu opowiada z całkowitą beztroską.

Psychologowie często dyskutują o różnicach między „temperamentem” a „osobowością”. Zwykle uważa się, że temperament to wrodzone, zdeterminowane biologicznie wzorce zachowań i reakcji emocjonalnych, które dają się zaobserwować już w niemowlęctwie i wczesnym dzieciństwie; tymczasem osobowość to skomplikowana mikstura cech, dyspozycji i właściwości jednostki, która powstaje, kiedy ta mieszanka zostanie uzupełniona o jeszcze jeden element, będący wynikiem wzajemnego oddziaływania wpływów kulturowych oraz osobistych doświadczeń danej osoby. Niektórzy twierdzą, że temperament to fundament, a osobowość to budynek, który się na nim wznosi[2]. Prace Kagana przyczyniły się do odkrycia związków między określonymi elementami temperamentu niemowląt a typami osobowości nastolatków takich jak Tom i Ralph.

Skąd jednak Kagan wiedział, że wierzgające radośnie niemowlęta wyrosną prawdopodobnie na ostrożnych, skłonnych do refleksji nastolatków w rodzaju Toma, podczas gdy niemowlęta spokojne i mało ruchliwe staną się w okresie dojrzewania otwartymi, pewnymi siebie i niefrasobliwymi Ralphami? Odpowiedź tkwi w ich fizjologii.

Poza obserwacją zachowania dzieci w nowych dla nich sytuacjach, zespół Kagana dokonywał pomiarów ich tętna, ciśnienia krwi, temperatury ciała oraz innych wskaźników świadczących o sposobie funkcjonowania ich układu nerwowego. Kagan postanowił badać te właśnie funkcje organizmu, ponieważ uważał, że kontrolę nad nimi sprawuje ważny ośrodek mózgowy zwany ciałem migdałowatym. Ciało migdałowate znajduje się w głębokich strukturach układu limbicznego (kory mózgowej), starym ewolucyjnie ośrodku mózgu, który występuje nawet u tak prymitywnych zwierząt jak myszy i szczury. Ów ośrodek – czasami nazywany „mózgiem emocjonalnym” – bierze udział w regulacji, zarówno u ludzi, jak i u zwierząt, wielu z najbardziej pierwotnych, instynktownych zachowań i stanów emocjonalnych związanych np. z zaspokajaniem głodu, popędem seksualnym i strachem.

Ciało migdałowate jest czymś w rodzaju emocjonalnej centrali rozdzielczej mózgu, do której napływają informacje ze zmysłów, a

następnie wychodzą sygnały – kierowane do innych ośrodków w mózgu oraz całego systemu nerwowego – na temat sposobu i rodzaju reakcji na owe bodźce zmysłowe. Jedną z jego funkcji jest natychmiastowe wykrywanie nowych i groźnych obiektów w otoczeniu – od nadlatującego w naszym kierunku *frisbee* do wypełzającego spod kamienia syczącego węża – po czym wysyłanie do całego ciała sygnałów nerwowych, które uruchamiają reakcję „walka lub ucieczka". Kiedy mamy wrażenie, że *frisbee* zaraz uderzy nas

prosto w twarz, to właśnie ciało migdałowate sprawia, że w porę instynktownie się przed nim uchylamy. Kiedy grzechotnik przygotowuje się do ataku, to ciało migdałowate powoduje, że rzucamy się do ucieczki.

Kagan postawił hipotezę, zgodnie z którą niemowlęta, które przyszły na świat ze szczególnie wrażliwym ciałem migdałowatym, będą raźnie poruszać rękami i nogami oraz wydawać z siebie różne dźwięki na widok nieznanych przedmiotów, następnie zaś wyrosną na dzieci, które będą prawdopodobnie ostrożne i czujne w kontaktach z nieznajomymi. Jego hipoteza sprawdziła się w praktyce. Innymi słowy, czteromiesięczne niemowlęta, które wierzgały nogami i machały rękami niczym punkowcy na koncercie, nie zachowywały się tak dlatego, że były przyszłymi ekstrawertykami, lecz dlatego, że ich małe ciała reagowały silniej – były „wysoko reaktywne" – na nowe widoki, dźwięki i zapachy. Z kolei ciche i spokojne niemowlęta nie były przyszłymi introwertykami – wręcz przeciwnie – a zachowywały się w taki sposób dlatego, że ich układ nerwowy słabiej reagował na wszelkiego rodzaju nowe bodźce.

Im bardziej reaktywne jest ciało migdałowate danego dziecka, tym szybciej będzie bić jego serce, tym bardziej rozszerzą się jego źrenice, tym bardziej napinać się będą jego struny głosowe, tym więcej kortyzolu (tzw. hormonu stresu) znajdzie się w jego ślinie – krótko mówiąc, tym bardziej będzie się ono czuć podekscytowane w konfrontacji z czymś dla siebie nowym i interesującym. Kiedy wysoko reaktywne niemowlęta stopniowo dorastają, nieustannie stykają się z mnóstwem nieznanych sobie bodźców w najrozmaitszych kontekstach, od pierwszej wizyty w wesołym miasteczku do konfrontacji z obcymi rówieśnikami pierwszego dnia w przedszkolu. Zwykle zwracamy uwagę na to, w jaki sposób nasze dziecko reaguje na nieznane sobie osoby – jak zachowuje się pierwszego dnia w szkole. Czy na przyjęciu urodzinowym, na którym było dużo dzieci nieznanych naszej córce, sprawiała ona wrażenie niepewnej i wylęknionej? Jednak tym, co w

takich sytuacjach obserwujemy, jest wrażliwość dziecka na nową sytuację jako taką, a nie tylko na nowych ludzi.

Wysoka i niska reaktywność emocjonalna nie są zapewne jedynymi biologicznymi wskaźnikami introwersji i ekstrawersji. Istnieje sporo introwertyków, którzy nie mają klasycznej wysoko reaktywnej wrażliwości, a z kolei niewielki procent dzieci z wysoką reaktywnością wyrasta na ekstrawertyków. Mimo to trwające całe dziesięciolecia badania Kagana oraz związane z nimi odkrycia stanowią niewątpliwy przełom w naszym rozumieniu tych typów osobowości – a także naszego sposobu ich oceny i wartościowania. O ekstrawertykach mówi się czasami z uznaniem, że są oni osobnikami „prospołecznymi" – czyli takimi, którzy troszczą się o innych – natomiast introwertycy bywają dyskredytowani jako ci, którzy nie lubią innych ludzi. Tymczasem reakcje badanych przez Kagana niemowlaków nie mają nic wspólnego z ludźmi. Dzieci te piszczały (lub nie) z powodu zapachu bawełnianych wacików. Wierzgały nogami i machały rękami (lub leżały nieruchomo) w reakcji na odgłos pękających baloników. Te wysoko reaktywne niemowlęta wcale nie były małymi mizantropami; one po prostu były wrażliwe na docierające do nich bodźce.

Co więcej, wrażliwość systemu nerwowego tych dzieci wydaje się mieć związek nie tylko ze zwracaniem uwagi na niespodziewane czy zaskakujące rzeczy i zdarzenia, lecz również ze sposobem reagowania na otoczenie w ogólności. Dzieci wysoko reaktywne wykazują wyjątkowo „wyostrzoną uwagę" *(alert attention)* na ludzi i rzeczy. Ich oczy, w odróżnieniu od innych dzieci, rzeczywiście wykonują więcej ruchów w trakcie procesu porównywania ze sobą obiektów przed podjęciem ostatecznej decyzji. Wydaje się, jakby bardziej dogłębnie i skrupulatnie przetwarzały one – czasem świadomie, czasem nie – informacje docierające do nich ze świata zewnętrznego. W jednej z pierwszych serii eksperymentów Kagan zademonstrował grupie pierwszoklasistów grę wizualną, polegającą na porównywaniu i dopasowywaniu do siebie przedmiotów. Każdemu dziecku pokazywano obrazek, na którym pluszowy miś siedział na krześle, a także sześć innych, podobnych obrazków, z których tylko jeden wyglądał dokładnie tak samo jak pierwszy. Dzieci wysoko reaktywne potrzebowały więcej czasu od innych na zastanowienie się nad wyborem, częściej też podejmowały prawidłowe decyzje. Kiedy Kagan poprosił te same dzieci o wzięcie udziału w podobnej grze słownej, okazało się, że potrafiły one również dokładniej odczytywać wyrazy niż dzieci impulsywne.

Dzieci wysoko reaktywne mają również tendencję do głębszego zastanawiania się i silniejszej reakcji emocjonalnej na docierające do nich bodźce, zwracają także większą uwagę na wszelkiego rodzaju szczegóły i niuanse związane z codziennymi zdarzeniami w ich życiu. Może to znajdować u nich swój wyraz na wiele różnych sposobów. Jeśli dane dziecko wykazuje postawę prospołeczną, może poświęcać dużo czasu na zastanawianie się nad tym, co właśnie zaobserwowało – np. dlaczego Jason nie chciał się dziś z nim pobawić swoimi zabawkami, dlaczego Mary tak bardzo się rozzłościła na Nicholasa, kiedy ten przez przypadek na nią wpadł. Jeśli interesuje się ono czymś szczególnym – rozwiązywaniem zagadek i rebusów, rysowaniem i malowaniem, budowaniem zamków z piasku – to zajmując się tym, jest zwykle wyjątkowo skupione i skoncentrowane. Badania pokazują, że jeśli wysoko reaktywne małe dziecko zepsuje przez przypadek innemu dziecku zabawkę, ma z tego powodu silniejsze poczucie winy i żalu niż dziecko nisko reaktywne. Oczywiście wszystkie dzieci zwracają uwagę na to, co dzieje się w ich otoczeniu, i odczuwają w związku z tym różne emocje, jednak dzieci wysoko reaktywne wydają się po prostu widzieć więcej i czuć intensywniej niż inne. Jeśli zapytać wysoko reaktywnego siedmiolatka o to, w jaki sposób dzieci w grupie powinny podzielić się jakąś wyjątkowo atrakcyjną zabawką – pisze dziennikarz naukowy Winifred Gallagher – ten najprawdopodobniej zaproponuje jakieś wyrafinowane i dosyć skomplikowane rozwiązanie w rodzaju: „Trzeba zrobić alfabetyczną listę nazwisk, od A do Z. Ten dostanie pierwszy tę zabawkę, kto jest na liście najwyżej i tak dalej”.

„Przejście od teorii do praktyki sprawia im trudności – pisze Gallagher – ponieważ ich wrażliwa natura oraz głębia i złożoność myślenia nie pasują do sztywnych i bezwzględnych reguł obowiązujących zwykle w szkole”. A jednak, jak zobaczymy w kolejnych rozdziałach, cechy, o których tu mowa – czujność, wrażliwość na niuanse, bogactwo i skomplikowanie emocjonalne – choć dziś zazwyczaj niedoceniane, mogą mieć niezwykłą wartość i znaczenie.

Kagan dostarczył nam niezwykle drobiazgowo udokumentowanych dowodów na to, że wysoka reaktywność stanowi jedną z biologicznych podstaw introwersji (innymi czynnikami natury biologicznej zajmiemy się w rozdziale 7), jednak jego odkrycia są tak wyjątkowo znaczące przede wszystkim dlatego, że potwierdzają to, co od tak dawna przeczuwaliśmy. Wyniki niektórych eksperymentów Kagana mają nawet wpływ na sposób postrzegania przez nas szeregu mitów kulturowych. W oparciu o zgromadzone przez siebie dane Kagan dochodzi na przykład do wniosku, że wysoka reaktywność ma związek z takimi cechami fizycznymi, jak niebieski kolor oczu, skłonność do alergii i kataru siennego, oraz że wysoko reaktywni ludzie częściej niż inni są szczupli i mają wąskie twarze.

Wnioski tego rodzaju mają charakter spekulatywny i przywodzą na myśl XIX-wieczną praktykę przewidywania charakteru i talentów danej osoby na podstawie kształtu jej czaszki. Jednak bez względu na to, czy są one trafne, czy nie, niezwykle interesujące jest to, iż w takie właśnie fizyczne cechy wyposażamy fikcyjne postacie z książek i filmów, kiedy chcemy zasugerować, że są one ciche, spokojne, introwertyczne i refleksyjne. Wygląda więc na to, że owe skojarzenia natury fizjologicznej są głęboko zakorzenione w naszej zbiorowej nieświadomości kulturowej.

Weźmy filmy wytwórni Disneya: Kagan i jego współpracownicy spekulują, że twórcy filmów animowanych podświadomie nawiązują do wysokiej reaktywności, przedstawiając wyjątkowo wrażliwe i subtelne postacie, w rodzaju Kopciuszka, Pinokia czy Gapcia, z jasnoniebieskimi oczami, natomiast bardziej aroganckie i pewne siebie, takie jak przyrodnie siostry Kopciuszka, Gburek czy Piotruś Pan – z ciemnymi. Również w wielu książkach, hollywoodzkich filmach oraz programach telewizyjnych pojawia się charakterystyczna postać chudego, delikatnego i wiecznie zakatarzonego chłopca, która odpowiada naszemu stereotypowemu wyobrażeniu o nieśmiałym i nieco zagubionym, lecz bardzo inteligentnym dzieciaku, który dobrze się uczy, nie zawsze potrafi znaleźć się w towarzystwie, za to ma skłonność do introspekcji oraz wyjątkowy talent w jakiejś oryginalnej, specyficznej dziedzinie, takiej jak poezja czy astrofizyka. (Przypomnijmy sobie choćby jednego z bohaterów filmu *Stowarzyszenie umarłych poetów* granego przez Ethana Hawke'a). Kagan twierdzi nawet, że niektórzy mężczyźni wolą kobiety o jasnej karnacji i błękitnych oczach, ponieważ podświadomie uznają je za bardziej wrażliwe i czułe.

Wyniki innych badań osobowości także potwierdzają założenie, zgodnie z którym ekstrawersja i introwersja uwarunkowane są fizjologiczne, a nawet genetycznie. Jednym z najprostszych i najczęściej stosowanych sposobów odróżniania od siebie wpływu genów oraz wpływu wychowania polega na porównywaniu cech osobowości bliźniąt jedno– i dwujajowych (poprawnie: dwojaczków). Bliźnięta jednojajowe przychodzą na świat w wyniku podziału jednej zapłodnionej [przez jeden plemnik] komórki jajowej (tzw. ciąża monozygotyczna) i dlatego mają identyczny zestaw genów, podczas gdy bliźnięta dwujajowe (tzw. ciąża polizygotyczna) rozwijają się z dwóch różnych zapłodnionych [przez dwa różne plemniki] komórek jajowych, tak że ich materiał genetyczny jest identyczny przeciętnie tylko w ok. 50%. Tak więc, kiedy pomiary poziomu introwersji i ekstrawersji u par bliźniąt wykazują, że większa korelacja pod tym względem zachodzi w przypadku bliźniąt jedno– niż dwujajowych – co potwierdzają wyniki każdych kolejnych badań naukowych, nawet w przypadku bliźniąt jednojajowych wychowywanych w różnych rodzinach

– to można wyciągnąć stąd logiczny wniosek, że introwersja i ekstrawersja muszą być, przynajmniej do pewnego stopnia, uwarunkowane genetycznie.

Żadne z tych badań nie było przeprowadzone w idealnych warunkach, wykluczających wszelki możliwy błąd, jednak ich wyniki wskazują niezmiennie na to, że introwersja i ekstrawersja, podobnie jak inne cechy osobowości, takie jak skłonność do kompromisu czy sumienność, są przez nas w ok. 40-50% dziedziczone.

Czy jednak biologiczne wyjaśnienie podstaw introwersji jest w pełni zadowalające? Kiedy po raz pierwszy przeczytałam książkę Kagana *Galen's Prophecy,* byłam nią tak przejęta, że nie mogłam zasnąć. Oto na tych stronach wszyscy moi przyjaciele, członkowie mojej rodziny, ja sama

– tak naprawdę cała ludzkość! – wszyscy zostaliśmy starannie opisani i skatalogowani w zależności od stopnia reaktywności naszego układu nerwowego. Miałam wrażenie, że dzięki temu wspaniałemu naukowemu odkryciu całe stulecia filozoficznych poszukiwań i dociekań związanych z tajemnicą ludzkiej osobowości doprowadziły nas w końcu do ostatecznego rozstrzygnięcia. Wreszcie odpowiedź na odwieczne pytanie o prymat w relacjach natura-wychowanie okazała się tak jasna i oczywista – wszyscy

rodzimy się ze z góry określonym temperamentem, który następnie w znacznej mierze wyznacza kształt naszej osobowości w życiu dorosłym.

Ale przecież to wszystko nie może być aż tak proste! Czy rzeczywiście możemy zredukować osobowość introwertyczną i ekstrawertyczną do rodzaju i wrażliwości układu nerwowego, w który, przychodząc na świat, każdy z nas jest wyposażony? Mnie mogłoby się wydawać, że odziedziczyłam po rodzicach wysoko reaktywny układ nerwowy, tymczasem moja matka twierdzi z przekonaniem, że jako małe dziecko byłam bardzo spokojna i grzeczna, tak że gdyby jakaś zabawka mi się popsuła, z pewnością nie zaczęłabym krzyczeć ani wierzgać nogami. Czasami ogarniają mnie wątpliwości co do własnej wartości, mam jednak także silne i niewzruszone przekonania, z których czerpię odwagę i energię do działania. Zawsze czuję się okropnie pierwszego dnia w obcym mieście, a mimo to uwielbiam podróżować. Jako dziecko byłam bardzo nieśmiała, z czasem jednak udało mi się w znacznej mierze przezwyciężyć nieśmiałość, a przynajmniej jej najgorsze objawy. Co więcej, nie wydaje mi się, by tego rodzaju sprzeczności były czymś niezwykłym; osobowość wielu osób wykazuje wiele mniej lub bardziej niespójnych i wzajemnie sprzecznych aspektów. A na dodatek ludzie zmieniają się przecież nieustannie w miarę upływu lat, i to bardzo. No i co z wolną wolą – czyżbyśmy nie mieli żadnej kontroli nad tym, kim jesteśmy i kim się stajemy?

Postanowiłam odwiedzić profesora Kagana i osobiście zadać mu te dręczące mnie pytania. Czułam do niego sympatię nie tylko dlatego, że jego odkrycia były tak fascynujące, lecz także z powodu tego, jaką postawę prezentował on w trakcie wielkiej debaty na temat roli „genów" i „wychowania" w rozwoju człowieka. W roku 1954, na początku swojej kariery naukowej, Kagan opowiadał się zdecydowanie po stronie prymatu wychowania, co było zresztą zgodne z dominującym wówczas ustalonym trendem naukowym. W tamtym czasie każda koncepcja wrodzonego temperamentu była czymś w rodzaju politycznego dynamitu i kojarzyła się nieodmiennie z upiorami z przeszłości, takimi jak eugenika nazistowska czy idea wyższości białej rasy. W odróżnieniu od niej koncepcja, zgodnie z którą każde przychodzące na świat dziecko jest czystą, niezapisaną tablicą *(tabula rasa)* i w związku z tym wszelkie możliwości stoją przed nim otworem, znacznie bardziej odpowiadała duchowi demokracji.

Po pewnym czasie Kagan zmienił jednak zdanie. „Zgromadzone przeze mnie dane były przytłaczające – mówi dziś – wbrew mojemu poprzedniemu

mniemaniu wszystko przemawiało za tym, że temperament odgrywa znacznie większą rolę, niż dotąd sądziłem, czy mi się to podoba, czy nie". Opublikowanie przez Kagana w roku 1988 w [prestiżowym czasopiśmie naukowym] „Science" pierwszych wyników jego badań nad wysoko reaktywnymi dziećmi przyczyniło się do uprawomocnienia koncepcji wrodzonego temperamentu między innymi dlatego, że wcześniej Kagan ugruntował swoją naukową pozycję jako zagorzały zwolennik idei dominującej roli wychowania w rozwoju człowieka.

Jeśli ktokolwiek mógł pomóc mi w rozwiązaniu kwestii tego, co ważniejsze, „geny czy wychowanie", to tym kimś był, przynajmniej taką miałam nadzieję, właśnie Jerry Kagan.

Kagan wprowadza mnie do swojego gabinetu w William James Hall na Harvardzie, przyglądając mi się badawczo, kiedy zajmuję miejsce w fotelu: nie wyczuwam w nim niechęci, z pewnością jednak krytyczną przenikliwość. Wyobrażałam go sobie jako jowialnego, ubranego w biały laboratoryjny fartuch naukowca z kreskówek, który przelewa tajemnicze chemiczne mikstury z jednej probówki do drugiej, aż w końcu dym, głośne puff, a on zwraca się do mnie i mówi: *No, Susan, teraz wiemy już dokładnie, kim naprawdę jesteś.* W rzeczywistości Kagan nie ma w sobie nic z takiego poczciwego, lekko zwariowanego starego profesora, za jakiego go dotąd miałam. Jak na naukowca, którego książki pełne są humanistycznych treści i który sam pisze o sobie, że w dzieciństwie był lękliwym, wystraszonym chłopcem, Kagan, co w tym kontekście brzmi nieco paradoksalnie, robi na mnie wrażenie kogoś groźnego, kto totalnie mnie onieśmiela. Zaczynam rozmowę od jakiegoś pobocznego pytania, opartego na założeniu, z którym on kategorycznie się nie zgadza. „Nie, nie, nie!", grzmi, mimo że siedzę tuż po drugiej stronie jego biurka.

Uaktywnia to wysoko reaktywną stronę mojej osobowości, która przystępuje do działania. Zwykle mówię miękkim i łagodnym głosem, teraz jednak muszę maksymalnie go natężać, żeby przy Kaganie nie wyglądało na to, że szepczę (na nagraniu z naszej rozmowy głos Kagana brzmi silnie i stanowczo, podczas gdy ja mówię znacznie ciszej i z mniejszym przekonaniem). Uświadamiam sobie, że siedzę sztywno wyprostowana, co

jest charakterystyczną oznaką wzmożonej reaktywności. Czuję się trochę dziwnie, zdając sobie sprawę, że Kagan też musiał to zauważyć – od początku dużo mówi, kiwa do mnie głową, stwierdzając, że wiele wysoko reaktywnych osób zajmuje się pisaniem albo wykonuje jakieś inne zajęcia wymagające wysiłku intelektualnego: „w takim wypadku o wszystkim decydujemy my sami – zamykamy drzwi na klucz, zaciągamy zasłony w oknach i zabieramy się do pracy. Jesteśmy zabezpieczeni przed wszelkimi nieoczekiwanymi czy niechcianymi kontaktami". (Z tego samego powodu osoby mniej wykształcone wybierają zawód pracownika biurowego lub kierowcy ciężarówki, dodaje).

Mówię mu o pewnej małej dziewczynce, którą znam i która „bardzo powoli się rozkręca" w nowych sytuacjach. Woli przyglądać się i analizować nowe osoby niż zawierać z nimi znajomość; choć co weekend chodzi z rodziną na plażę, dopiero po nieskończenie długim czasie decyduje się na zanurzenie jednego palca u nogi w wodzie. Klasyczny przypadek wysoko reaktywnego dziecka, konkluduję.

„Ależ skąd! – wykrzykuje Kagan. – Każdy rodzaj zachowania ma więcej niż jedną przyczynę. W żadnym wypadku nie można o tym zapominać! Jeśli chodzi o dzieci, które »powoli się rozkręcają«, owszem, statystycznie rzecz biorąc, wiele z nich jest wysoko reaktywnych, ale proszę pamiętać, że można potrzebować dużo czasu na oswojenie się z nową sytuacją z powodu tego, w jakich warunkach spędziło się pierwsze trzy i pół roku swojego życia! Tymczasem autorzy książek i dziennikarze zawsze chcą wszystko widzieć w relacjach jeden do jednego – jeden rodzaj zachowania, jedna przyczyna. Niezwykle ważne jest, żeby zrozumieć, że u podstaw takiego zachowania jak powolne »rozkręcanie się«, nieśmiałość czy impulsywność leży więcej czynników niż tylko jeden".

Kagan wymienia następnie przykłady czynników środowiskowych, które mogą przyczyniać się do wykształcenia się introwertycznej osobowości niezależnie od reaktywnego układu nerwowego lub współzależnie z nim. Dziecko może na przykład lubić rozważać różne nowe idee na temat świata, w którym żyje, i dlatego dużo czasu poświęcać na samotne rozmyślania. Albo też problemy ze zdrowiem mogą spowodować, że dziecko stanie się bardziej refleksyjne, zacznie bardziej interesować się swoim wnętrzem i tym, co się dzieje w jego ciele.

Mój lęk przed publicznym przemawianiem może mieć równie złożoną naturę. Czy boję się publicznych występów, ponieważ jestem wysoko reaktywną introwertyczką? Chyba nie. Niektóre wysoko reaktywne osoby uwielbiają wszelkiego rodzaju publiczne występy i przemowy, tymczasem wielu ekstrawertyków miewa tremę; obawa przed publicznym przemawianiem zajmuje w Ameryce miejsce nr 1 na liście największych lęków – występuje ona znacznie częściej niż strach przed śmiercią. Lęk przed publicznym przemawianiem, czyli glossofobia, ma kilka przyczyn, m.in. negatywne doświadczenia z wczesnego dzieciństwa, które związane są z naszymi specyficznymi, osobistymi przeżyciami, a nie wrodzonym temperamentem.

Okazuje się nawet, że glossofobia może mieć bardzo pierwotne podłoże i być specyficznie ludzką przypadłością, która dotyka nie tylko tych z nas, którzy rodzą się wyposażeni w wysoko reaktywny układ nerwowy. Według jednej z teorii, opartej na odkryciach znanego socjobiologa E.O. Wilsona, dla naszych odległych przodków, którzy żyli na sawannach, bycie obserwowanym oznaczało tylko jedno: zagrożenie ze strony skradającego się ku nam drapieżnego zwierzęcia. A kiedy grozi nam pożarcie przez dziką bestię, to czy stoimy dumnie wyprostowani i jak gdyby nigdy nic perorujemy głośno i z przekonaniem na jakiś interesujący nas temat? Ależ skąd! Natychmiast rzucamy się do ucieczki. Innymi słowy, setki tysięcy lat ewolucji sprawia, że stojąc na scenie czy estradzie czujemy się niekomfortowo i mamy ochotę z niej jak najszybciej uciec, ponieważ w oczach wpatrujących się w nas widzów dostrzegamy mimowolnie spojrzenia czatujących na nas drapieżników. Tymczasem zgromadzone na widowni osoby oczekują od nas, żebyśmy nie tylko pozostali na scenie czy estradzie, lecz także zachowywali się z pełną swobodą i pewnością siebie. Ów konflikt między biologią a przyjętymi normami zachowań jest jednym z powodów, dla których publiczne przemawianie może być dla nas czynnością niezwykle stresującą. Również dlatego rady, aby wyobrażać sobie zasiadające na widowni osoby bez ubrań, na niewiele się zdają w przypadku kogoś, kto cierpi na glossofobię, a to dlatego, że dla niego lwy całkowicie nagie są tak samo niebezpieczne jak lwy elegancko ubrane.

Ale nawet jeśli wszystkie istoty ludzkie mają skłonność do dostrzegania pośród obserwujących je na widowni osób groźnych drapieżników, to u każdego z nas wysokość progu, którego przekroczenie wyzwala w nas reakcję „walka lub ucieczka”, jest inna. Jak złowieszczo muszą zwęzić się

oczy wpatrujących się w nas osób, byśmy zaczęli odczuwać strach przed zbliżającym się atakiem z ich strony? Czy dzieje się to jeszcze zanim wejdziemy na estradę, czy też potrzeba dopiero kilku wrogo nastawionych do nas krzykaczy na widowni, żeby poziom adrenaliny nagle gwałtownie nam podskoczył? Łatwo zrozumieć, jak to się dzieje, że bardziej wrażliwe ciało migdałowate sprawia, że stajemy się wyjątkowo wyczuleni na wszelkie oznaki zniechęcenia i znudzenia ze strony widowni, a osoby, które spoglądają na swoje smartfony akurat w momencie, kiedy jesteśmy w połowie zdania, budzą naszą szczególną irytację. I rzeczywiście, wyniki badań pokazują, że introwertycy niewątpliwie częściej niż ekstrawertycy cierpią na glossofobię.

Kagan opowiada mi, że kiedyś na jakiejś konferencji obserwował jednego ze swoich kolegów-naukowców, który wygłaszał świetne przemówienie. Po jego zakończeniu mówca zaprosił Kagana na lunch. W jego trakcie wyznał, że zdarza mu się przemawiać publicznie prawie co miesiąc, i że pomimo tego, że stojąc na mównicy radzi sobie bez zarzutu, za każdym razem ma straszną tremę. Dodał, że wielki wpływ wywarła na niego lektura książek i prac naukowych Kagana.

„Pan zmienił moje życie – powiedział Kaganowi. – Przez cały czas obwiniałem o wszystko swoją matkę, a teraz wiem, że jestem po prostu osobą wysoko reaktywną”.

W takim razie czy jestem introwertyczką dlatego, że po rodzicach odziedziczyłam wysoką reaktywność, czy może dlatego, że naśladowałam ich zachowanie, czy też i jedno, i drugie? Pamiętajmy, że dane statystyczne dotyczące dziedziczności uzyskane na podstawie badań przeprowadzonych na bliźniętach wskazują na to, że introwersja/ekstrawersja jest tylko w 40-50% przekazywana genetycznie. To znaczy, że średnio za połowę ogólnego zróżnicowania ludzi na introwertyków i ekstrawertyków odpowiadają czynniki natury genetycznej. Sprawa jest tym bardziej skomplikowana, że udział w tym zróżnicowaniu ma prawdopodobnie wiele genów, a odkryta przez Kagana współzależność między wysoką reaktywnością a introwersją jest zapewne tylko jednym z licznych czynników fizjologicznych warunkujących tę ostatnią. Poza tym wszelkie uśrednianie bywa złudne.

Pięćdziesięcioprocentowa odziedziczalność danej cechy nie musi oznaczać, że ja swoją introwersję odziedziczyłam w 50% po rodzicach lub że połowa różnicy pod względem ekstrawersji między moją najlepszą przyjaciółką a mną jest uwarunkowana genetycznie. Geny mogą być odpowiedzialne równie dobrze za 100%, jak i 0% mojej introwersji – albo też, co bardziej prawdopodobne, może ona być wynikiem niezwykle złożonej i wielowarstwowej kombinacji wpływu genów i środowiska. Pytanie o to, co ważniejsze, „geny czy wychowanie", mówi Kagan, przypomina poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy lawinę wywołała zmiana temperatury, czy zmiana wilgotności powietrza. O tym, że jesteśmy tacy, jacy jesteśmy, nie decyduje jeden czynnik, lecz bardzo skomplikowane i złożone wzajemne oddziaływanie genów i środowiska.

Tak więc może ja po prostu zadaję niewłaściwe pytanie. Może wyjaśnienie tego, ile procent naszej osobowości bierze się z genów, a ile z wychowania, jest mniej istotne od pytania o to, w jaki sposób nasz wrodzony temperament, środowisko, w którym się wychowujemy, oraz nasza wolna wola oddziałują na siebie nawzajem. Do jakiego stopnia nasz temperament jest naszym przeznaczeniem?

Z jednej strony, zgodnie z teorią interakcji geny-środowisko, osoby, które odziedziczyły określone cechy osobowości, mają skłonność do poszukiwania tego rodzaju doznań, które przyczyniają się do wzmacniania owych cech. Na przykład dzieci najmniej reaktywne od najmłodszych lat lubią niebezpieczne i ryzykowne sytuacje, tak że kiedy są już dorosłe, nie mrugną nawet okiem, stając w obliczu jakiegoś naprawdę poważnego zagrożenia. „Przeskakując płoty i wspinając się na dachy, ulegają procesowi odwrażliwienia (desensytyzacji) – wyjaśniał w jednym z artykułów w czasopiśmie „Atlantic Monthly" zmarły niedawno psycholog David Lykken. – Zdobywają mnóstwo różnego rodzaju doświadczeń, których nigdy nie zdobędą inne dzieci. Chuck Yeager (pierwszy pilot, który swoim samolotem pokonał barierę dźwięku) potrafił bez większego problemu przesiąść się z bombowca na samolot z napędem rakietowym i ustanowić rekord prędkości lotu, nie dlatego, że już momencie urodzenia był on, w odróżnieniu ode mnie, do tego potencjalnie zdolny, lecz dlatego, że przez poprzednie 30 lat jego temperament skłaniał go do podejmowania najrozmaitszych wyzwań; od wdrapywania się na wysokie drzewa do wykonywania coraz bardziej ekscytujących i niebezpiecznych zadań lotniczych".

Z kolei wiele dzieci wysoko reaktywnych wyrośnie prawdopodobnie na artystów, pisarzy, naukowców i myślicieli, ponieważ ich awersja do wszelkiej nowości skłania je do tego, by przez większość czasu przebywać w swoim własnym, dobrze znanym świecie, w którym mogą one oddawać się rozmaitym – często bardzo płodnym intelektualnie – rozmyślaniom i fantazjom. „Uniwersytety są pełne introwertyków – konstatuje psycholog Jerry Miller, dyrektor Center for Child and the Family [Ośrodka badań nad dzieckiem i rodziną] na University of Michigan. – Stereotyp profesora uniwersyteckiego pasuje do wielu pracowników naszej uczelni. Wszyscy dużo i często czytają; nic nie jest dla nich bardziej ekscytujące niż roztrząsanie rozmaitych idei i koncepcji. Wszystko to ma związek z tym, w jaki sposób spędzali oni czas, kiedy dorastali. Jeśli poświęcasz dużo czasu na bieganie i wygłupy, mniej czasu zostaje ci na czytanie i uczenie się. Nic nie da się na to poradzić – w życiu każdy z nas dysponuje ściśle określoną ilością czasu".

Z drugiej strony, każdy z przeciwstawnych rodzajów temperamentów może doprowadzić do wykształcenia się bardzo różnych typów osobowości. Nisko reaktywne, ekstrawertyczne dzieci, które wychowywane są przez troskliwych rodziców w bezpiecznym i przyjaznym dla nich środowisku, mogą wyrosnąć na dynamicznych ludzi sukcesu o silnej osobowości – a więc kogoś takiego jak Richard Branson czy Oprah Winfrey. Kiedy jednak wychowaniem tych samych dzieci zajmowaliby się niesumienni i lekceważący swoje obowiązki opiekunowie i dorastałyby one w podejrzanej, niebezpiecznej okolicy, to, według niektórych psychologów, mogłyby stać się łobuzami, młodocianymi przestępcami lub nawet kryminalistami. W jednej ze swoich kontrowersyjnych wypowiedzi Lykken przyrównał psychopatów i bohaterów do „dwóch rodzajów pędów wyrastających z tej samej genetycznej gałęzi".

Zastanówmy się nad mechanizmem, dzięki któremu małe dzieci uczą się tego, co dobre, a co złe. Wielu psychologów uważa, że w dzieciach sumienie kształtuje się w wyniku tego, że kiedy robią one coś niewłaściwego, są strofowane za to przez swoich opiekunów. Brak akceptacji ich zachowania sprawia, że czują się zaniepokojone i zatroskane, a skoro uczucie niepokoju nie jest przyjemne, uczą się unikać antyspołecznych zachowań. Ów proces, u którego podstaw leży niepokój i zmartwienie, nosi nazwę internalizacji norm zachowania i postaw rodziców.

Co jednak, jeśli jedne dzieci przejmują się z powodu krytyki swojego zachowania znacznie mniej od innych, jak dzieje się to w przypadku osobników wyjątkowo nisko reaktywnych? Często najlepszym sposobem nauczenia takich dzieci właściwych norm i wartości jest dawanie im pozytywnych wzorów do naśladowania, a także kanalizowanie ich nieustraszoności i odwagi w jakiś rodzaj kreatywnej, pożytecznej aktywności. Dziecko nisko reaktywne, które gra w szkolnej drużynie hokeja na lodzie, jest dumne z uznania ze strony kolegów, po tym jak zaatakowało zawodnika drużyny przeciwnej tzw. niskim kijem, czyli kijem trzymanym poniżej linii ramion, na co zezwalają przepisy. Kiedy jednak przesadzi i zaatakuje tzw. wysokim kijem, czyli kijem podniesionym powyżej linii ramion, i na dodatek spowoduje kontuzję u przeciwnika, natychmiast wyląduje na ławce kar. Z czasem zmądrzeje i nauczy się kontrolować swoją skłonność do ryzyka i brawury.

Wyobraźmy sobie teraz to samo dziecko, które dorasta w niebezpiecznej dzielnicy, w której nie ma ono okazji trenować hokeja na lodzie ani w żaden inny konstruktywny sposób kanalizować przepełniającej je energii oraz zamiłowania do ryzyka. Łatwo można sobie wyobrazić, że takie dziecko stanie się młodocianym przestępcą. Być może niektóre z pokrzywdzonych przez los dzieci, które wpadają w poważne tarapaty, nie cierpią wyłącznie z powodu zaniedbania przez rodziców i biedy, lecz także z powodu tego, że ich żywiołowy i niesforny temperament nie może znaleźć sobie ujścia w jakiejś zdrowej, kreatywnej formie aktywności, co czasami kończy się dla nich tragicznie.

Na los najbardziej wysoko reaktywnych dzieci wpływ ma również otaczający je świat – być może nawet większy niż w przypadku dziecka o średniej reaktywności, jeśli wierzyć nowej, przełomowej teorii, ochrzczonej mianem „hipotezy orchidei” przez Davida Dobbsa w jednym z jego fascynujących artykułów w „The Atlantic Monthly”. Według tej teorii wiele dzieci jest niczym mlecz zwyczajny, który doskonale rozwija się w każdym środowisku. Tymczasem inne dzieci, w tym także dzieci wysoko reaktywne, których badaniem zajmował się Kagan, przypominają bardziej orchidee:

rośliny te są wymagające i niełatwe w uprawie, jeśli jednak zapewni się im właściwe warunki rozwoju, wypuszczają silne i piękne kwiaty.

Zdaniem profesora psychologii na University of London, eksperta od spraw rodziny i wychowania, Jaya Belsky'ego, jednego z głównych orędowników nowej teorii, reaktywność układu nerwowego takich dzieci sprawia, że wszelkie przeciwności losu, jakie dotykają je w dzieciństwie, często przytłaczają je i obezwładniają, z drugiej jednak strony pozwala im ona lepiej i pełniej niż innym dzieciom wykorzystywać sprzyjające warunki rozwoju, jeżeli takowe zostaną im zapewnione. Innymi słowy, na dzieci-orchidee silniejszy wpływ mają wszelkiego rodzaju doświadczenia, zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Według dokonanych już jakiś czas temu ustaleń naukowców, z wysoko reaktywnym temperamentem związany jest znaczny czynnik ryzyka. Obdarzone nim dzieci są wyjątkowo wrażliwe na wszelkiego rodzaju stres, na przykład wynikający z napięć i konfliktów między rodzicami, śmierci któregoś z rodziców, bycia maltretowanym lub wykorzystywanym seksualnie. Bardziej niż ich rówieśnicy są one podatne na to, by na tego rodzaju zdarzenia zareagować depresją, lękiem, wycofaniem się i przybraniem nieufnej postawy względem otoczenia. I rzeczywiście, około 1/4 wysoko reaktywnych dzieci badanych przez Kagana cierpi w większym lub mniejszym stopniu na przypadłość znaną pod nazwą „fobii społecznej" (nerwica społeczna, lęk społeczny) *(social anxiety disorder),* uniemożliwiającą normalne funkcjonowanie chroniczną i dokuczliwą formę nieśmiałości.

Jednak dopiero całkiem niedawno naukowcy zdali sobie sprawę z tego, że ów czynnik ryzyka może mieć także swoje dobre strony. Innymi słowy, nadwrażliwość i siła mogą iść ze sobą ręka w rękę. Jak wykazały badania, wysoko reaktywne dzieci, które wychowywane są przez kochających i troskliwych rodziców, zapewniających im w domu odpowiednie, stabilne warunki rozwoju, a następnie korzystają z właściwej opieki przedszkolnej i szkolnej, mają zazwyczaj mniej problemów natury emocjonalnej oraz więcej umiejętności społecznych niż ich nisko reaktywni rówieśnicy. Często są one osobami wyjątkowo empatycznymi, troskliwymi i skłonnymi do pomocy, którym współpraca z innymi bardzo dobrze się układa. Są życzliwe, sumienne i prawe, dlatego oburzają je i niepokoją wszelkiego rodzaju okrutne, niesprawiedliwe i nieodpowiedzialne zachowania. Dzieci takie odnoszą sukcesy robiąc to, na czym naprawdę im zależy. W szkole

niekoniecznie zostają one gospodarzami klasy czy gwiazdami szkolnego teatru, mówi mi Belsky, choć to czasami również się zdarza: „Jedni zostają liderami swojej klasy. Inni osiągają bardzo dobre wyniki w nauce lub są bardzo lubiani przez rówieśników".

Pozytywne strony wysoko reaktywnego temperamentu zostały udokumentowane w serii eksperymentów, których ekscytujące wyniki naukowcy dopiero teraz zaczynają ze sobą porównywać i analizować. Jednego z najbardziej interesujących odkryć, o którym także pisze Dobbs w swoim artykule w „Atlantic Monthly", dokonano w trakcie badania rezusów, przedstawicieli gatunku małp wąskonosych [z rodziny makakowatych], z którymi my ludzie mamy identyczne ok. 95% DNA i których skomplikowane zachowania społeczne przypominają nasze własne.

U tych małp, podobnie jak u ludzi, gen kodujący transporter serotoniny (SERT,*serotonin transporter),* określany przez specjalistów nazwą 5-HTTLPR, pomaga w regulacji przetwarzania serotoniny, neuroprzekaźnika [w ośrodkowym układzie nerwowym] wpływającego na poziom nastroju. Uważa się, że określona wersja, czyli allel tego genu, czasami określana mianem „krótkiego" allelu, ma związek z wysoką reaktywnością i introwersją, a także ze zwiększonym ryzykiem wystąpienia depresji u ludzi, którym w życiu, mówić najogólniej, nie było łatwo. Kiedy małe rezusy, u których stwierdzono występowanie takiego allela, wystawiono na działanie stresu – w jednym z eksperymentów odebrano je matkom i wychowywano w małpim sierocińcu – proces przetwarzania serotoniny w ich organizmach przebiegał wolniej (istotny czynnik ryzyka, mogący wywoływać lęk i depresję) niż u małp, które poddano takiemu samemu stresowi, ale u których wcześniej stwierdzono występowanie „długiego" allela. Jednak małe rezusy z takim samym profilem genetycznym, które były nieprzerwanie wychowywane przez troskliwe matki, dawały sobie radę tak samo albo lepiej niż ich bracia i siostry z długimi allelami – nawet te, które także wychowywały się w podobnych warunkach pod opieką matek – z wykonywaniem takich podstawowych społecznych zadań, jak znajdowanie partnera seksualnego, zawieranie sojuszy czy radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych. Osobniki te często zostawały przywódcami grup. Również proces przetwarzania serotoniny w ich organizmach zachodził z właściwą prędkością.

Stephen Suomi, naukowiec, który przeprowadził te badania, przypuszcza, że owe wysoko reaktywne rezusy zawdzięczają swój sukces

raczej temu, że mnóstwo czasu poświęcały na obserwowanie innych małp, a mniej na uczestnictwo w życiu grupy, przyswajając na głębszym poziomie prawa rządzące jej dynamiką społeczną. (Hipoteza ta może wydawać się słuszna rodzicom, których wysoko reaktywne dzieci przez długi czas, czasami całymi tygodniami lub miesiącami, trzymają się na peryferiach swojej grupy rówieśniczej, bacznie przyglądając się jej członkom, nim w końcu zdecydują się na wejście do jej środka).

Badania nad ludźmi wykazują, że dorastające dziewczęta wyposażone w krótki allel genu SERT są o 20% bardziej skłonne do depresji niż ich koleżanki, u których ów allel jest długi, kiedy ich sytuacja rodzinna stanowi dla nich źródło stresu, tymczasem o 25% mniej skłonne do depresji, kiedy wychowują się w rodzinach, które zapewniają im poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Podobnie wykazano, że dorosłe osoby z krótkimi allelami odczuwają wieczorem większy od innych niepokój i podenerwowanie, kiedy mijający dzień był dla nich pełen stresu i napięcia, mniejszy zaś, kiedy miały za sobą spokojny i pogodny dzień. Wysoko reaktywne czterolatki, stając w obliczu dylematów moralnych, reagują w sposób bardziej prospołeczny niż inne dzieci – jednak owa różnica utrzymuje się u nich nadal w wieku 5 lat tylko wówczas, jeśli ich matki dyscyplinują je w sposób delikatny i łagodny, nie zaś ostry i surowy. Wysoko reaktywne dzieci wychowywane przez oddanych i wspomagających je rodziców okazują się nawet bardziej niż inne odporne na pospolite przeziębienia oraz rzadziej zapadają na inne schorzenia układu oddechowego, tymczasem chorują znacznie częściej, kiedy wychowują się w trudnych, stresujących warunkach rodzinnych. Krótki allel genu SERT ma także związek z osiąganiem lepszych wyników w rozwiązywaniu szerokiej gamy zadań o charakterze poznawczym.

Powyższe odkrycia są tak spektakularne, że aż dziw bierze, że zostały dokonane dopiero tak niedawno. Choć wszystko to budzi zdziwienie, to raczej nie zaskakuje. Psychologowie kształcą się, żeby pomagać innym w odzyskiwaniu równowagi psychicznej, dlatego ich badania w sposób naturalny koncentrują się na różnego rodzaju ludzkich problemach i ogólnie rzecz biorąc patologii. „To wygląda mniej więcej tak, by posłużyć się metaforycznym językiem, że żeglarze są do tego stopnia zajęci – i słusznie – wypatrywaniem pod wodą i omijaniem wielkich gór lodowych, których wierzchołki wystają ponad powierzchnię i z którymi zderzenie mogłoby okazać się tragiczne w skutkach – pisze Belsky – że zupełnie nie biorą pod

uwagę tego, że gdyby tak wspięli się na wierzchołek którejś z owych gór, być może udałoby im się wyznaczyć całkowicie bezpieczny szlak wodny dla ich statku płynącego po morzu najeżonym lodowymi przeszkodami".

Rodzice dzieci wysoko reaktywnych mogą coraz częściej uważać się za wyjątkowych szczęściarzy, powiedział mi Belsky. „Ilość czasu i wysiłku wkładanego przez nich w wychowywanie swoich synów i córek rzeczywiście ma znaczenie. Zamiast uważać wyjątkową wrażliwość swoich pociech za wadę, powinni oni zdawać sobie sprawę z tego, że ich dzieci dysponują po prostu większą elastycznością – większym potencjałem przystosowawczym – od innych, co może być wadą, ale także może być wielką zaletą". Belsky odmalowuje szczegółowy obraz idealnego rodzica dziecka wysoko reaktywnego: jest to ktoś, kto „potrafi właściwie odczytywać pochodzące od ciebie sygnały i szanować twoją indywidualność; stawia ci wymagania w sposób delikatny, lecz jednocześnie stanowczy, nigdy jednak nie jest zbyt ostry ani surowy; rozbudza w tobie ciekawość i pragnienie zdobywania wiedzy, demonstruje zalety »opóźniania nagrody« i uczy samokontroli; nigdy nie jest nazbyt surowy, za to zawsze sumienny i konsekwentny w działaniu". Takie cechy powinny oczywiście charakteryzować każdego dobrego rodzica, mają one jednak kluczowe znaczenie w przypadku rodziców wychowujących dziecko wysoko reaktywne. (Jeśli wydaje ci się, że twoje dziecko jest wysoko reaktywne, zapewne zadajesz już sobie pytanie, co jeszcze możesz zrobić, by jak najkorzystniej stymulować rozwój twojego syna czy córki. W rozdziale 11 postaramy się udzielić odpowiedzi na to pytanie).

Nawet jednak dzieci-orchidee mogą z powodzeniem uporać się z niektórymi przeciwnościami losu, mówi Belsky. Na przykład rozwód rodziców. Ogólnie rzecz biorąc, stres związany z tym wydarzeniem działa na dzieci-orchidee bardziej destrukcyjnie niż na inne dzieci: „Jeśli rodzice często się kłócą i robią to w obecności dziecka, wciągając je w swoje rozgrywki, to takiemu dziecku z pewnością wyrządzą oni niepowetowaną szkodę". Ale jeśli rozwodzący się rodzice zachowują się wobec siebie przyjaźnie, jeśli zapewniają dziecku poczucie bezpieczeństwa oraz zaspokajają wszelkie inne jego psychologiczne potrzeby, to nawet dziecko-orchidea da sobie jakoś z tym wszystkim radę i niezbyt ucierpi.

Myślę, że większość osób doskonale rozumie istotę powyższego przekazu, który można odnieść także do innych stresogennych sytuacji; niewielu z nas miało całkowicie bezproblemowe dzieciństwo.

W podobny, szeroki sposób należy potraktować także kwestię tego, kim jesteśmy i kim się stajemy. Każdy z nas chce dysponować wolnością decydowania o własnym losie. Pragniemy rozwijać korzystne aspekty naszego temperamentu, a także albo modyfikować, albo całkowicie pozbyć się tych aspektów, które nam doskwierają – np. lęku przed publicznym przemawianiem. Świadomi roli, jaką odgrywa nasz wrodzony temperament oraz pozytywne, jeśli oczywiście mieliśmy szczęście, doświadczenia z okresu dzieciństwa, chcemy wierzyć, że – jako dorośli – mamy wpływ na kształtowanie naszego ja oraz wyznaczanie kierunku naszego życia zgodnie z naszą wolą.

Ale czy rzeczywiście tak się dzieje?

---

[1] Amerykański ekonomista i polityk, pełnił funkcję sekretarza skarbu Stanów Zjednoczonych w gabinecie prezydenta Billa Clintona.

[2] Przez temperament psychologia rozumie na ogół charakterystykę zachowania odnoszącą się do aspektu formalnego (a nie treściowego). Temperament determinuje to, w jaki sposób się coś robi, a nie to, co się robi. Teorie te bardziej odpowiadają na pytanie „jak?" a nie „co?" Treściowy aspekt zachowania, czyli to, co się robi, jest bardziej uzależniony od osobowości (wartości i zainteresowań), która ukierunkowuje zachowanie.

5

DALEJ NIŻ TEMPERAMENT

Rola wolnej woli (oraz sekret skutecznego publicznego przemawiania dla introwertyków)

Przyjemność pojawia się na granicy między nudą a lękiem, kiedy wyzwania, przed którymi stajemy, są odpowiednio zrównoważone przez naszą zdolność do działania.
– Mihaly Csikszentmihalyi

W samym sercu rozległego laboratorium Athinoula A. Martinos Center for Biomedical Imaging w Massachusetts General Hospital korytarze są wyjątkowo szare i nijakie, by nie powiedzieć obskurne. W towarzystwie dr. Carla Schwartza, dyrektora Developmental Neuroimaging and Psychopathology Research Lab, stoję przed wejściem do dokładnie zamkniętego, pozbawionego okien pomieszczenia, do którego wstęp mają tylko nieliczni. Schwartz jest mężczyzną o jasnym, badawczym spojrzeniu, lekko już szpakowatym, lecz bardzo energicznym. Mimo że miejsce, w którym się znajdujemy, ma zdecydowanie mało atrakcyjny wygląd, on z

wyraźnym podekscytowaniem przygotowuje się do otwarcia przede mną tajemniczych drzwi.

Za nimi znajduje się pomieszczenie, w którym zainstalowano wart kilka milionów dolarów skaner fMRI (ang. *functional magnetic resonance imaging,* funkcjonalny magnetyczny rezonans jądrowy), który umożliwił dokonanie szeregu przełomowych odkryć we współczesnej neurobiologii. Maszyna ta potrafi określić, które regiony mózgu uaktywniają się, kiedy o czymś myślimy lub wykonujemy określoną czynność[1], pozwalając naukowcom na sporządzenie czegoś, co kiedyś wydawało się niewyobrażalne, a mianowicie mapy obszarów funkcjonalnych ludzkiego mózgu. Osobą odpowiedzialną w głównej mierze za opracowanie techniki fMRI, mówi dr Schwartz, był wybitny, choć skromny naukowiec nazwiskiem Kenneth Kwong, który pracuje w tym samym budynku, w którym teraz się znajdujemy. Zresztą całe to laboratorium pełne jest cichych i spokojnych osób, które, wykonując ogromną pracę, dokonują niezwykłych odkryć, dodaje Schwartz, wskazując ręką w głąb pustego korytarza.

Przed otwarciem drzwi Schwartz prosi mnie o zdjęcie złotych kolczyków oraz odłożenie dyktafonu w metalowej obudowie, na który nagrywam naszą rozmowę. Pole magnetyczne wytwarzane przez skaner fMRI jest 100 000 razy silniejsze od przyciągania ziemskiego – tak silne, mówi Schwartz, że mogłoby wyrwać mi z uszu metalowe kolczyki. Niepokoję się trochę o metalową zapinkę mojego biustonosza, krępuję się jednak o nią zapytać. Zamiast tego pokazuję sprzączki na moich butach, które, jak przypuszczam, też są metalowe. Schwartz stwierdza, że nie stanowi to żadnego problemu, w końcu więc wchodzimy do środka.

Z podziwem patrzymy na skaner fMRI, który swoim wyglądem przypomina trochę leżący na boku statek kosmiczny. Schwartz wyjaśnia mi, że badane przez niego osoby – głównie nastolatki – kładą się na stanowiącym część urządzenia ruchomym łóżku z głową na zagłówku, po czym zostają wsunięte do wnętrza skanera. W trakcie badania pokazuje się im fotografie ludzkich twarzy, podczas gdy maszyna rejestruje reakcję ich mózgu. Schwartza interesuje przede wszystkim aktywność ciała migdałowatego – tego samego ważnego ośrodka mózgowego, który, jak odkrył Kagan, odgrywa tak istotną rolę w kształtowaniu osobowości introwertycznej i ekstrawertycznej.

Kagan jest kolegą i mentorem Schwartza, który podjął swoje badania naukowe tam, gdzie zakończyły się badania obserwacyjne nad osobowością tego pierwszego. Niemowlaki, które przed laty Kagan przyporządkowywał do kategorii wysoko i nisko reaktywnych emocjonalnie, są już dziś nastolatkami i teraz Schwartz zajmuje się zaglądaniem im do wnętrza mózgów przy pomocy skanera fMRI. Kagan obserwował badane przez siebie dzieci od okresu niemowlęctwa do początku okresu dojrzewania, tymczasem Schwartz chce ustalić, co dzieje się z nimi dalej. Czy po tylu latach w mózgach dawnych wysoko i nisko reaktywnych niemowląt Kagana nadal pozostały ślady ich ówczesnego temperamentu? Czy też zostały one całkowicie zatarte za sprawą oddziaływania czynników środowiskowych w połączeniu ze świadomym wysiłkiem woli poszczególnych osobników?

Co ciekawe, Kagan przestrzegał Schwartza przed podejmowaniem tego rodzaju badań. Poświęcając się prowadzeniu badań naukowych, w której to dziedzinie panuje ostra rywalizacja, nie warto marnować czasu na eksperymenty, które mogą nie przyczynić się do dokonania jakichkolwiek znaczących odkryć. A takie właśnie obawy żywił Kagan, który sądził, że z czasem, po osiągnięciu przez dzieci dorosłości, związek między ich wrodzonym temperamentem a ich osobistym losem przestanie mieć jakiekolwiek istotne znaczenie.

„Próbował uchronić mnie przed niepowodzeniem – mówi Schwartz. – Interesujący paradoks, trzeba przyznać. Ponieważ Jerry prowadził te wszystkie wczesne obserwacje małych dzieci i widział, że nie tylko ich społeczne zachowanie wyróżniało je w ekstremalnych sytuacjach – że wszystko w tych dzieciach było inne. Ich oczy bardziej się rozszerzały, kiedy rozwiązywały jakiś problem, ich struny głosowe bardziej się napinały, kiedy wydawały z siebie dźwięki, ich serca biły szybszym rytmem: wszystkie te objawy świadczyły o tym, że dzieci te musiały różnić się między sobą także pod względem fizjologicznym. A mimo to – myślę, że z powodu swojego intelektualnego dziedzictwa – uważał on, że czynniki środowiskowe są tak złożone i skomplikowane, że na późniejszym etapie życia rzeczywiście bardzo trudno będzie wykryć u nich ślady ich wrodzonego temperamentu”.

Jednak Schwartz, który sam uważa się za osobnika o wysokiej reaktywności emocjonalnej i częściowo opiera się na swoich własnych doświadczeniach, miał przeczucie, że tego rodzaju ślad da się mimo

wszystko odnaleźć, i to nawet w późniejszym okresie życia, niż pozwalały to stwierdzić obserwacyjne badania Kagana.

Opisując mi swoją metodę badawczą, Schwartz pozwala mi wejść w rolę poddawanego eksperymentowi nastolatka, jednak bez konieczności umieszczania mnie we wnętrzu skanera fMRI. Siadam przy stole, po czym oglądam pojawiające się na ekranie komputera, jedno po drugim, zdjęcia twarzy nieznanych mi osób: pozbawione reszty ciała czarno-białe głowy ukazujące się na ciemnym tle. Kiedy zdjęcia zaczynają pojawiać się coraz szybciej, mam wrażenie, że także mój puls przyspiesza. Zauważam również, że Schwartz pokazuje mi od czasu do czasu te same zdjęcia i że kiedy widzę twarze, które zaczynają wydawać mi się znajome, czuję się bardziej zrelaksowana. Informuję o tym Schwartza, który potakująco kiwa głową. Pokaz zdjęć, mówi, ma naśladować środowisko, które odpowiada wrażeniu, jakie ma wysoko reaktywna osoba, która wchodzi do pełnego obcych jej osób pokoju i myśli sobie: „O kurczę! A co to za jedni?”.

Zastanawiam się, czy moja reakcja jest całkowicie spontaniczna i naturalna, ale Schwartz mówi mi, że opracował już pierwszy zestaw danych na temat grupy wysoko reaktywnych dzieci, które Kagan obserwował od czwartego miesiąca życia, i że, rzeczywiście, okazało się, że ciało migdałowate tych dzieci, dziś już osób dorosłych, wykazuje większą wrażliwość na fotografie twarzy nieznanych osób niż ciało migdałowate tych, którzy we wczesnym dzieciństwie byli osobnikami bardziej śmiałymi. Przedstawiciele obu grup reagowali na zdjęcia, jednak te osoby, które w dzieciństwie były nieśmiałe, reagowały w sposób znaczniej silniejszy. Innymi słowy, ślad wysoko lub nisko reaktywnego temperamentu wcale nie zanikał i był wykrywalny także w wieku dorosłym. Choć niektóre z wysoko reaktywnych dzieci wyrosły na wykazujących zmienne reakcje społeczne nastolatków, którzy pozornie nie czuli się dyskomfortowo w nowych i nieznanych dla nich sytuacjach, to nigdy nie pozbyli się oni całkowicie swojego genetycznego dziedzictwa.

Wyniki badań Schwartza wskazują na coś bardzo ważnego: każdy z nas może zmodyfikować swoją osobowość, jednak tylko w pewnym określonym zakresie. Nasz wrodzony temperament zawsze w większym czy mniejszym stopniu oddziałuje na nasze zachowanie, bez względu na to, jaki styl i rodzaj życia prowadzimy. To, kim jesteśmy, zależy w znacznej mierze od naszych genów, naszego mózgu i systemu nerwowego. Z drugiej strony, duża zdolność przystosowawcza, którą Schwartz odkrył u pewnych wysoko

reaktywnych nastolatków, świadczy także o czymś przeciwnym: każdy z nas dysponuje wolną wolą i może zgodnie z nią kształtować swoją osobowość.

Zasady te wydają się na pozór sprzeczne ze sobą, w rzeczywistości jednak wcale tak nie jest. Wprawdzie wolna wola może pomóc nam w znacznej modyfikacji naszej osobowości, jak świadczą o tym wyniki badań Schwartza, jednak nie jest ona w stanie przezwyciężyć naszych genetycznych ograniczeń. Bill Gates nigdy nie będzie Billem Clintonem, bez względu na to, jak bardzo pracowałby nad doskonaleniem swoich kompetencji społecznych, a Bill Clinton nigdy nie będzie Billem Gatesem, bez względu na to, jak dużo czasu spędzałby sam na sam z komputerem.

Moglibyśmy nazwać to „gumkową teorią osobowości": Jesteśmy niczym gumka recepturka w spoczynku. Wprawdzie jesteśmy elastyczni i rozciągalni, ale tylko do pewnego stopnia.

Aby zrozumieć, dlaczego tak właśnie jest w przypadku osób wysoko reaktywnych, warto zastanowić się, co dzieje się w naszym mózgu, kiedy, dajmy na to, na koktajl party spotykamy kogoś obcego. Pamiętajmy, że ciało migdałowate oraz układ limbiczny, którego stanowi ono istotną część, są bardzo starymi ewolucyjnie strukturami mózgu – tak starymi, że ich wersje występują już u prymitywnych ssaków. Jednak w miarę ewolucji ssaków wokół układu limbicznego [tzw. kory starej] rozwinęła się kolejna struktura mózgu zwana korą nową *(neocortex).* Kora nowa, a zwłaszcza obszar płata czołowego u ludzi, odpowiada za zdumiewająco wielką liczbę różnego rodzaju funkcji, od podejmowania decyzji na temat zakupu pasty do zębów określonej marki, przez planowanie spotkań, do filozoficznego namysłu nad naturą rzeczywistości. Jedną z tych funkcji jest również łagodzenie wszelkich irracjonalnych lęków i obaw.

Jeśli jako małe dziecko byłeś osobnikiem wysoko reaktywnym, to twoje ciało migdałowate może przez resztę twojego życia trochę „wariować" za każdym razem, kiedy przedstawiasz się nieznanej osobie na przyjęciu. Jeśli jednak mimo to w dużym towarzystwie czujesz się stosunkowo komfortowo, dzieje się tak dlatego, że ośrodki twojego płata czołowego dbają o to, byś zachował spokój, nie denerwował się, wyciągnął pewnie

dłoń na powitanie i uśmiechnął się. Jak pokazują wyniki ostatnich badań prowadzonych z wykorzystaniem fMRI, okazuje się, że kiedy znalazłszy się w stresującej sytuacji dana osoba mówi sama do siebie, starając się dodać sobie otuchy, aktywność ośrodków w płacie czołowym kory mózgowej wzrasta proporcjonalnie do obniżenia się aktywności ośrodków w ciele migdałowatym.

Jednak ośrodki w płacie czołowym nie są wszechmocne; nie są one w stanie całkowicie wyłączyć ośrodków w ciele migdałowatym. W jednym z eksperymentów naukowcy uwarunkowali szczura w ten sposób, że określony dźwięk kojarzył on z niewielkim wstrząsem elektrycznym. Następnie wielokrotnie emitowali ów dźwięk, tym razem jednak nie poddając zwierzęcia wstrząsom elektrycznym, tak że w końcu szczur przestał się go bać.

Okazało się jednak, że ów proces „oduczenia się" strachu nie był zupełny, jak początkowo przypuszczali naukowcy. Kiedy przecięli oni w mózgu szczura połączenie neuronalne między korą nową a ciałem migdałowatym, zwierzę ponownie zaczęło reagować lękiem na ów dźwięk. Działo się tak dlatego, że uwarunkowanie do strachu znosiła aktywność ośrodków w korze nowej, podczas gdy w ciele migdałowatym było ono wciąż obecne. U ludzi cierpiących na niczym nieuzasadnione uporczywe lęki, np. batofobię[2] lub lęk wysokości[3], dzieje się dokładnie to samo. Kilka wycieczek na sam szczyt Empire State Building może doprowadzić do pozornego ustąpienia lęku wysokości, który może jednak nagle i gwałtownie powrócić w jakiejś sytuacji stresowej – kiedy ośrodki w korze nowej mają inne „sprawy na głowie" niż łagodzenie aktywności nadmiernie wrażliwego ciała migdałowatego.

Pozwala to lepiej zrozumieć, dlaczego u wielu wysoko reaktywnych dzieci pewne związane z nieśmiałością aspekty ich temperamentu przejawiają się również w wieku dorosłym, bez względu na to, jak duże doświadczenie społeczne udało im się w międzyczasie zdobyć oraz jak wielką siłą woli się wykazywały. Dobrym przykładem tego rodzaju zjawiska jest moja koleżanka Sally. Jest ona inteligentną i zdolną osobą, która zajmuje się redagowaniem książek, jest, jak sama twierdzi, nieśmiałą introwertyczką, a także, co z kolei ja stwierdzam, jedną z najbardziej czarujących i elokwentnych osób, jakie znam. Jeśli zaprosi się ją na przyjęcie, a potem zapyta gości o to, w czyim towarzystwie czuli się

najlepiej, jest wielce prawdopodobne, że wymienią właśnie ją. Zwykle można usłyszeć: co za urocza osoba, taka inteligentna, dowcipna i pełna życia!

Sally doskonale zdaje sobie sprawę z tego, jak jest przez innych odbierana – zresztą gdyby o tym nie wiedziała, nie byłaby równie fascynująca i pociągająca. Nie oznacza to jednak, że wie o tym także ciało migdałowate w jej mózgu. Kiedy Sally przychodzi na przyjęcie, często czuje się okropnie i najchętniej natychmiast ukryłaby się w jakimś ciemnym kącie – aż w końcu do akcji wkraczają ośrodki w korze nowej i Sally odzyskuje pewność siebie, przypominając sobie, jak wspaniałym i zachwycającym jest ona interlokutorem. Mimo to czasami jej ciało migdałowate, w którym zgromadzone są jej wieloletnie doświadczenia związane ze stresem i lękiem w kontaktach z nieznanymi osobami, bierze górę. Sally przyznaje, że zdarza jej się godzinę jechać samochodem na jakieś party, po czym po przybyciu na miejsce zniknąć stamtąd zaledwie po pięciu minutach.

Kiedy zastanawiam się nad moimi własnymi doświadczeniami w świetle odkryć Schwartza, uświadamiam sobie, że to nieprawda, że nie jestem już dłużej nieśmiała; ja po prostu nauczyłam się tylko panować nad swoją nieśmiałością (co ja bym bez was zrobiła, moje ośrodki nerwowe w korze przedczołowej!). Obecnie robię to całkowicie automatycznie, tak że niemal nie zdaję sobie z tego sprawy. Kiedy rozmawiam z nieznajomą osobą lub grupą ludzi, uśmiecham się szeroko i zachowuję w sposób otwarty i bezpośredni, ale ułamek sekundy wcześniej czuję się tak, jakbym zaczynała balansować na zawieszonej wysoko nad ziemią linie. Ponieważ mam za sobą wiele tysięcy tego rodzaju doświadczeń w kontaktach społecznych, dziś nauczyłam się już, że owa lina to jedynie wytwór mojej wyobraźni i że nawet gdybym z niej spadła, to z pewnością się nie zabiję. Utwierdzam się w tym przekonaniu tak szybko i samoczynnie, że niemal sobie tego nie uświadamiam. Co nie zmienia faktu, że ów proces nabierania pewności siebie przebiega za każdym razem, kiedy spotykam kogoś nieznajomego – a od czasu do czasu jego funkcjonowanie zostaje zakłócone. Słowem, którego Kagan użył po raz pierwszy do opisu wysoko reaktywnych osób, było słowo *skrępowany* (ang. *inhibited)* – i dokładnie tak właśnie do dzisiejszego dnia czuję się na niektórych przyjęciach.

Tego rodzaju umiejętność przystosowywania się – w określonych granicach – posiadają także ekstrawertycy. Jedna z moich klientek, Alison, jest konsultantką biznesową, żoną i matką, do tego stopnia dynamiczną ekstrawertyczką – przyjaźnie nastawioną do innych, otwartą i bezpośrednią, będącą nieustannie w ruchu – że jej znajomi nazywają ją „chodzącym żywiołem". Jest szczęśliwą mężatką, ma dwie urocze córki i prowadzi własną firmę konsultingową, którą stworzyła od podstaw. W pełni zasłużenie czuje się dumna z tego, czego udało jej się dokonać w życiu.

Jednak Alison nie zawsze czuła się tak spełniona i usatysfakcjonowana. Po skończeniu szkoły średniej przyjrzała się sobie wnikliwie i stwierdziła, że to, co widzi, niezbyt jej się podoba. Alison jest niezwykle bystra i inteligentna, co jednak nie znalazło odzwierciedlenia w wykazie ocen na świadectwie maturalnym. W głębi serca chciała ubiegać się o przyjęcie na jeden z uniwersytetów należących do Ivy League[4], jednak zaprzepaściła tę szansę.

I dobrze wiedziała dlaczego. W szkole średniej niezwykle aktywnie uczestniczyła w życiu towarzyskim i rozrywkowym – Alison brała udział praktycznie we wszelkiego rodzaju zajęciach pozalekcyjnych, jakie odbywały się w jej szkole – co nie pozostawiało jej zbyt wiele czasu na naukę jako taką. W pewnej mierze winiła za to rodziców, którzy byli tak bardzo dumni z tego, że ich córka jest w szkole ogromnie popularna i lubiana, że nie nalegali na to, by więcej się uczyła. Jednak w głównej mierze Alison winiła samą siebie.

Obecnie, już jako dorosła osoba, Alison zwraca baczną uwagę na to, by nie popełniać podobnych błędów. Doskonale wie, jak łatwo jest zatracić się w wirze spotkań komitetu rodzicielskiego [w szkole swoich córek] czy networkingu[5] (ang. *business networking).* Rozwiązaniem, jakie wybrała, jest korzystanie ze strategii adaptacyjnych wypracowanych przez jej rodzinę. Tak się składa, że Alison jest jedynym dzieckiem introwertycznych rodziców, wyszła za mąż za introwertyka, a spośród jej córek młodsza również wykazuje silną skłonność do introwersji.

Alison odkryła sposoby, na jakie może ona, z pożytkiem dla siebie, wchodzić na „tę samą długość fali", co introwertycy z jej otoczenia. Kiedy

odwiedza rodziców, zwykle, podobnie jak jej matka, oddaje się medytacji i prowadzeniu dziennika. W domu rozkoszuje się spokojnymi wieczorami spędzanymi razem z mężem-domatorem. A za sprawą młodszej córki, która bardzo lubi intymne rozmowy z mamą w ustronnym miejscu w ogrodzie, Alison często spędza popołudnia na głębokich i interesujących dyskusjach.

Alison stworzyła sobie nawet swoje własne grono spokojnych, skłonnych do refleksji i zadumy przyjaciół. Choć jej najlepsza przyjaciółka, Amy, jest, tak jak ona, bardzo dynamiczną ekstrawertyczką, cała reszta jej przyjaciół i znajomych jest introwertykami. „Ogromnie cenię sobie osoby, które potrafią dobrze słuchać – mówi Alison. – To są właśnie przyjaciele, z którymi chadzam na kawę. Mnóstwo się od nich o sobie dowiaduję. Czasami nie zdaję sobie nawet sprawy z tego, że robię coś nie tak, jak powinnam, a wtedy moi introwertyczni przyjaciele zawsze mnie skorygują: »Spójrz, co ty wyprawiasz – zresztą to już nie pierwszy raz, mogę podać ci piętnaście podobnych przykładów takiego samego twojego zachowania«, podczas gdy moja przyjaciółka Amy w ogóle by tego nie zauważyła. Tymczasem moi introwertyczni przyjaciele siedzą sobie spokojnie i bacznie mnie obserwują, dlatego możemy naprawdę porozumieć się w wielu sprawach i mnóstwo sobie wyjaśnić”.

Alison pozostała sobą, czyli żywiołową ekstrawertyczką, jednocześnie jednak odkryła, jak to jest być od czasu do czasu spokojną introwertyczką i czerpać z tego dla siebie wiele korzyści.

Nawet jeśli czasami udaje nam się dotrzeć do najdalszych granic naszego temperamentu, to często lepiej ulokować się w samym środku strefy, w której czujemy się najbardziej komfortowo.

Przyjrzyjmy się historii innej mojej klientki, Esther, prawniczki, doradcy podatkowego dużej korporacji prawniczej. Ta drobna brunetka o sprężystym kroku i bardzo wyrazistych, błękitnych oczach, nie jest i nigdy nie była osobą nieśmiałą. Z pewnością jednak była typem introwertyczki. Jej ulubioną porą dnia było spokojne, samotne 10 minut, kiedy szła piechotą wysadzanymi drzewami uliczkami z domu na przystanek autobusowy. Prawie tak samo lubiła ów moment tuż przed otwarciem drzwi swojego gabinetu i przystąpieniem do pracy.

Esther dobrze wybrała swoją karierę zawodową. Jako nieodrodna córka matematyka, uwielbiała roztrząsać najbardziej skomplikowane problemy natury podatkowej i z łatwością proponowała sposoby ich rozwiązywania. (W rozdziale 7 rozważam kwestię tego, dlaczego introwertycy tak dobrze radzą sobie z rozwiązywaniem skomplikowanych, wymagających dużego skupienia problemów). Była najmłodszym członkiem niewielkiego, lecz bardzo sprawnego zespołu roboczego działającego w ramach znacznie większej firmy prawniczej. Oprócz niej w jego skład wchodziło jeszcze pięciu innych zaprzyjaźnionych i bardzo zżytych ze sobą prawników, z których każdy wspierał pozostałych w ich zawodowych poczynaniach. Praca Esther polegała na głębokim i wnikliwym namyśle nad kwestiami, które ją pasjonowały, oraz bliskiej współpracy z zaufaną grupą kolegów i koleżanek po fachu.

Poza tym jednak ów mały zespół prawników podatkowych Esther musiał okresowo urządzać prezentacje dla reszty pracowników korporacji prawniczej, którego stanowił część. Prezentacje te były dla Esther prawdziwą zmorą, nie dlatego, że bała się publicznie przemawiać w ogóle, lecz dlatego, że źle się czuła zmuszona do przemawiania całkowicie bez przygotowania. W przeciwieństwie do niej koledzy Esther – tak się złożyło, że wszyscy oni byli ekstrawertykami – bardzo lubili spontaniczne, zaimprowizowane przemowy, i stąd praktycznie dopiero w drodze na prezentację opracowywali sobie w głowie treść i formę wystąpień.

Esther nie miała problemów, jeśli tylko miała okazję zawczasu się przygotować, czasami jednak koledzy informowali ją o zbliżającej się prezentacji dosłownie w ostatniej chwili – tego samego dnia rano po przyjściu do pracy. Początkowo wydawało się jej, że ich umiejętność improwizowania przemówień była funkcją ich lepszej i dogłębniejszej znajomości prawa podatkowego i że po zdobyciu większego doświadczenia uda jej się im pod tym względem dorównać. Później jednak okazało się, że choć Esther wiedziała coraz więcej i dysponowała już sporym doświadczeniem, to wciąż nie potrafiła przemawiać bez przygotowania.

Aby rozwiązać problem, jaki miała Esther, skupmy się na jeszcze jednej różnicy między introwertykami a ekstrawertykami: mianowicie na optymalnym poziomie stymulacji sensorycznej.

Przez kilkadziesiąt lat, począwszy od końca lat sześćdziesiątych XX wieku, znany psycholog Hans Eysenck był orędownikiem hipotezy, zgodnie

z którą istoty ludzkie poszukują „właściwego” dla siebie poziomu stymulacji – nie za wysokiego i nie za niskiego. Przy tym stymulację definiował jako ogólną ilość bodźców zmysłowych docierających do nas ze świata zewnętrznego, które mogą mieć najrozmaitsze formy – od gwaru ludzkich głosów do rozbłyskujących świateł ulicznych neonów.

Eysenck uważał, że ekstrawertykom odpowiada wyższy poziom stymulacji niż introwertykom oraz że ów fakt tłumaczy wiele istniejących między nimi różnic: introwertycy lubią zamknąć się w pokoju i całkowicie pogrążyć się w pracy, ponieważ dla nich ten rodzaj cichej i spokojnej aktywności intelektualnej stanowi optymalny poziom stymulacji, podczas gdy ekstrawertycy funkcjonują najlepiej, kiedy oddają się jakimś bardziej energetycznym i dynamicznym zajęciom, takim jak organizowanie i prowadzenie szkoleń integracyjnych czy przewodniczenie zebraniom.

Eysenck sądził również, że ośrodkiem odpowiedzialnym za tego rodzaju różnice jest struktura mózgu o nazwie układ siatkowaty wstępujący pobudzający, czyli ARAS (ang. *ascending reticular activating system).* ARAS jest zlokalizowany w pniu mózgu i ma połączenia z korą mózgową oraz innymi częściami mózgu. Mózg posiada mechanizmy pobudzające, które powodują, że budzimy się ze snu, stajemy się czujni i gotowi do działania – osiągamy odpowiedni „stan wzbudzenia organizmu”, jak określają to psychologowie. Mózg dysponuje także mechanizmami uspokajającymi/hamującymi o przeciwnym działaniu. Eysenck przypuszczał, że ARAS reguluje równowagę między nadmiernym i niedostatecznym pobudzeniem, kontrolując poziom stymulacji sensorycznej mózgu; czasami owe kanały są zbyt szeroko otwarte i wówczas do mózgu dociera mnóstwo rozmaitych bodźców, a czasami są one zwężone, co sprawia, że poziom stymulacji mózgu jest niski. Eysenck uważał, że u introwertyków i ekstrawertyków ARAS funkcjonuje odmiennie: ponieważ kanały informacyjne introwertyków są szeroko otwarte, ich mózgi zalewane są potokiem bodźców, co powoduje ich nadmierne pobudzenie, tymczasem u ekstrawertyków owe kanały są węższe, przez co ich mózgi są często niedostatecznie pobudzone. Nadmierne pobudzenie nie tyle wywołuje lęk i podenerwowanie, ile nieprzyjemne poczucie, że nie jesteśmy w stanie normalnie myśleć – że po prostu mamy już dosyć i najchętniej natychmiast wrócilibyśmy do domu. Z kolei niedostateczne pobudzenie można porównać do narastającego poczucia klaustrofobii. Nic lub prawie nic się

nie dzieje: czujemy się ospali, poirytowani i niespokojni, nie możemy usiedzieć miejscu, tak jakbyśmy chcieli za wszelką cenę wyjść i nie mogli.

Dziś wiemy już, że w rzeczywistości cała ta sprawa jest o wiele bardziej złożona. Po pierwsze, ARAS nie reguluje poziomu stymulacji sensorycznej, włączając i wyłączając dopływ bodźców, niczym strumień wody, który w jednej chwili zalewa cały mózg; w różnym czasie jedne części mózgu pobudzane są bardziej niż inne. Po drugie, wysoki poziom pobudzenia mózgu nie zawsze odpowiada temu, jak bardzo pobudzeni się czuj emy. Poza tym istnieje wiele różnych rodzajów pobudzenia: pobudzenie wywołane głośną muzyką różni się od pobudzenia wywołanego odgłosem wystrzału artyleryjskiego, a to z kolei jest czymś innym niż pobudzenie wywołane faktem, że pełnimy funkcję przewodniczącego jakiegoś zebrania; można być także bardziej wrażliwym na jeden rodzaj stymulacji, a mniej wrażliwym na inny. Zbytnim uproszczeniem byłoby również stwierdzenie, że zawsze staramy się osiągnąć umiarkowany poziom pobudzenia: na meczu podekscytowani fani piłki nożnej potrzebują hiperstymulacji, podczas gdy osoby odwiedzające ośrodki spa, żeby się odprężyć i zrelaksować, oczekują niskiego poziomu stymulacji.

A jednak ponad tysiąc przeprowadzonych na całym świecie badań naukowych potwierdziło hipotezę Eysencka, zgodnie z którą poziom pobudzenia ośrodków korowych stanowi istotny wskaźnik współzależny z introwersją i ekstrawersją. Zdaniem psychologa osobowości Davida Fundera hipoteza ta jest „w połowie słuszna”, przy czym owa „połowa” jest niezmiernie istotna. Bez względu na przyczyny leżące u podstaw tego faktu, mnóstwo dowodów przemawia za tym, że introwertycy są rzeczywiście bardziej niż ekstrawertycy wrażliwi na różnego rodzaju stymulację, od kawy przez głośny huk do nudnych rozmów na przyjęciu – oraz że introwertycy i ekstrawertycy często potrzebują zdecydowanie różnego poziomu stymulacji do tego, by móc optymalnie funkcjonować.

W jednym z bardziej znanych eksperymentów – choć po raz pierwszy przeprowadzonym bardzo dawno temu, bo w roku 1967, to wciąż należącym do ulubionych eksperymentów demonstrowanych studentom psychologii – Eysenck kładł na językach dorosłych introwertyków i ekstrawertyków plasterki cytryny, po czym sprawdzał, którzy z nich bardziej się ślinią. I rzeczywiście, u introwertyków, którzy za sprawą stymulacji sensorycznej byli bardziej pobudzeni, wydzielanie śliny było większe.

W innym słynnym eksperymencie introwertyków i ekstrawertyków proszono o udział w dosyć skomplikowanej grze słownej, w trakcie której musieli oni ustalić, na zasadzie prób i błędów, rządzącą nią główną regułę. W trakcie gry mieli oni na głowie słuchawki, z których docierały do ich uszu różne przypadkowe odgłosy i dźwięki. Każdy z nich dostał możliwość ustawienia głośności tak, by „czuł się jak najlepiej". Okazało się, że przeciętnie ekstrawertycy wybierali poziom głośności 72 decybeli, podczas gdy introwertycy tylko 55 decybeli. Wykonując zadanie ze słuchawkami na uszach ustawionymi na wybrany przez siebie poziom głośności – wysoki dla ekstrawertyków, niski dla introwertyków – jedni i drudzy byli mniej więcej tak samo pobudzeni (co określano na podstawie pomiaru ich tętna oraz innych wskaźników). Jedni i drudzy osiągali również podobne wyniki w grze.

Kiedy jednak introwertyków poproszono o wykonywanie zadania w słuchawkach z poziomem głośności ustawionym przez ekstrawertyków i *vice versa,* wszystko uległo zmianie. Introwertycy byli nie tylko nadmiernie pobudzeni przez głośne dźwięki, lecz także osiągali gorsze wyniki w grze – aby poznać rządzącą nią regułę potrzebowali przeciętnie 9,1 zamiast 5,8 prób, jak poprzednio. W przypadku ekstrawertyków było odwrotnie – byli oni niedostatecznie pobudzeni (i zapewne znudzeni) przez cichsze dźwięki, a żeby ustalić regułę rządzącą grą, potrzebowali przeciętnie 7,3 zamiast 5,4 prób, jak poprzednio.

W zestawieniu z odkryciami Kagana dotyczącymi wysokiej reaktywności wyniki badań, o których tu mowa, pozwalają nam znacznie dokładniej, niczym przez szkło powiększające, przyjrzeć się naszej osobowości. Jeśli rozumiemy introwersję i ekstrawersję jako preferencję określonego poziomu stymulacji sensorycznej, to możemy zacząć świadomie próbować wybierać dla siebie taki rodzaj środowiska, który sprzyja naszej osobowości – ani nadmiernie, ani niedostatecznie stymulującego, ani zbyt nudnego, ani zbyt irytującego i niepokojącego. Możemy organizować nasze życie zgodnie z tym, co psychologowie nazywają „optymalnym poziomem pobudzenia/aktywacji", a ja *sweet spotem* [miejscem największego zadowolenia], i dzięki temu być bardziej pełnymi życia i energii.

Twój *sweet spot* to miejsca i sytuacje, w których masz zapewnioną optymalną stymulację sensoryczną. Zapewne nieustannie go poszukujesz, mimo że nie zdajesz sobie z tego sprawy. Wyobraź sobie, że leżysz wygodnie w hamaku i czytasz świetną książkę. Oto jeden z takich *sweet spotów.* Ale po pół godzinie uświadamiasz sobie nagle, że już po raz piąty czytasz to samo zdanie – wyraźny sygnał, że stymulacja jest niedostateczna. Dlatego dzwonisz do przyjaciółki i umawiasz się z nią na przedpołudniową kawę – innymi słowy, robisz coś, by zwiększyć swój poziom stymulacji

– po czym zaśmiewasz się i plotkujesz z nią nad kawałkiem pysznego ciasta z czarnymi borówkami – a więc ponownie, na całe szczęście, udało ci się trafić na swój kolejny *sweet spot.* Jednak ów przyjemny stan trwa tylko tak długo, póki twoja przyjaciółka – ekstrawertyczka, która potrzebuje znacznie wyższego poziomu stymulacji niż ty – nie namówi cię, byś razem z nią poszła na przyjęcie do jej sąsiadów, na którym gra głośna muzyka i spotykasz mnóstwo nieznanych ci osób.

Wprawdzie sąsiedzi twojej przyjaciółki wydają ci się miłymi ludźmi, czujesz się jednak spięta, ponieważ jesteś zmuszona do prowadzenia z nimi błahej konwersacji, w dodatku zagłuszanej przez muzykę. A wtedy – bum

– i znów wypadłaś ze swojego *sweet spotu,* choć tym razem nie z powodu zbyt małej, lecz zbyt dużej stymulacji. Zapewne będziesz się tak właśnie czuła, póki nie poznasz kogoś interesującego, z kim wycofasz się na obrzeża strefy przyjęcia i zaczniesz niebanalną rozmowę albo też dasz sobie w ogóle spokój, zrobisz w tył zwrot, wrócisz do domu i znów zagłębisz się w lekturze.

Pomyśl teraz, o ile lepiej udawałoby ci się grać w tę grę ze *sweet spotem,* gdybyś tylko przez cały czas była jej świadoma. Mogłabyś organizować swoją pracę, swoje hobby i życie towarzyskie w taki sposób, by możliwie jak najwięcej czasu spędzać w swoich *sweet spotach.* Osoby, które są świadome istnienia *sweet spotów,* są na tyle mocne, by odejść z pracy, która je męczy i nie daje satysfakcji, i zacząć nową i w pełni satysfakcjonującą karierę zawodową. Potrafią właściwie wybierać dom dla swojej rodziny, uwzględniając temperament każdego z jej członków – z wygodnymi siedziskami pod oknami oraz innymi przytulnymi kącikami i zakamarkami dla introwertyków oraz dużymi, rozległymi przestrzeniami mieszkalnymi dla ekstrawertyków.

Rozumienie istoty i znaczenia *sweet spotów* może pomóc nam w czerpaniu większej satysfakcji z życia w każdej jego dziedzinie, ma to jednak również o wiele bardziej dalekosiężne znaczenie. Istnieją dowody na to, że świadomość istnienia *sweet spotów* może być nawet sprawą życia albo śmierci. Według przeprowadzonych ostatnio badań z udziałem personelu wojskowego przez Walter Reed Army Institute of Research, introwertycy funkcjonują lepiej niż ekstrawertycy w sytuacji pozbawienia snu, w którym to stanie obniża się poziom pobudzenia korowego (brak snu sprawia, że jesteśmy mniej czujni, dynamiczni i energiczni). Niewyspani ekstrawertycy za kierownicą powinni być szczególnie ostrożni – przynajmniej zanim się nie pobudzą, wypijając mocną kawę lub podkręcając głośniej radio w samochodzie. Z kolei introwertycy prowadzący samochód w hałaśliwym, nadmiernie stymulującym zmysły ruchu ulicznym powinni pamiętać, żeby się nadmiernie nie rozpraszać, jako że hałas i głośne dźwięki mogą zaburzać ich proces myślenia i podejmowania decyzji.

Teraz, kiedy dysponujemy już wiedzą na temat naszego optymalnego poziomu stymulacji, problem, z jakim zmaga się Esther – trudności z wygłaszaniem zaimprowizowanej publicznej przemowy – wydaje się bardziej przejrzysty. Nadmierne pobudzenie zaburza naszą uwagę oraz pamięć krótkotrwałą – kluczowe elementy decydujące o tym, czy potrafimy przemawiać bez przygotowania. A ponieważ publiczne przemawianie jest czynnością niewątpliwie bardzo silnie stymulującą – nawet dla takich osób jak Esther, które nie cierpią na tremę – introwertycy mogą mieć kłopoty ze skupieniem uwagi akurat w momencie, kiedy tego najbardziej potrzebują. Innymi słowy, Esther mogłaby być prawniczką ze stuletnim doświadczeniem, najwybitniejszym ekspertem w swojej dziedzinie, a i tak nigdy nie będzie czuła się komfortowo zmuszona do zaimprowizowanych publicznych wystąpień. Jednym z powodów jest zapewne to, że w trakcie wygłaszania mowy ma ona niezmiennie kłopoty z szybkim i efektywnym czerpaniem z ogromnego zasobu danych zmagazynowanych w jej pamięci długotrwałej.

Kiedy jednak Esther zrozumie specyfikę swojej osobowości, będzie mogła skuteczniej niż dotąd wymagać od kolegów, by informowali ją z wyprzedzeniem o zbliżających się prezentacjach. Dzięki temu będzie miała czas na przygotowanie przemówienia, tak że kiedy w końcu przystąpi do jego wygłaszania na zebraniu, sytuacja ta stanie się dla niej rodzajem *sweet*

spotu. W ten sam sposób Esther może przygotowywać się na spotkania z klientami, do udziału w zdarzeniach związanych z networkingiem, a nawet do wspólnych nieformalnych imprez z kolegami z pracy – krótko mówiąc, do każdej sytuacji o podwyższonej intensywności doznań, w której jej pamięć krótkotrwała oraz zdolność do szybkiego myślenia i podejmowania decyzji mogą być nieco zaburzone.

Esther udało się rozwiązać swój problem dzięki temu, że stworzyła sobie kolejny *sweet spot,* w którym może optymalnie funkcjonować. Czasami jednak jedynym rozwiązaniem, jakie nam pozostaje, jest przystosowanie się do sytuacji, której nie obejmuje niestety swoim zasięgiem żaden *sweet spot.* Kilka lat temu postanowiłam, że zrobię wszystko, żeby pokonać lęk przed publicznym przemawianiem. Po długim namyśle i zastanawianiu się w końcu zapisałam się na kurs organizowany przez Public Speaking – Social Anxiety Center of New York [Publiczne Przemawianie – Nowojorskie Centrum Zwalczania Lęku Społecznego]. Oczywiście miałam sporo wątpliwości; czułam się jak nieśmiała szara myszka, a poza tym bardzo nie lubię mającego patologiczny podtekst określenia „lęk społeczny". Okazało się jednak, że zajęcia polegały przede wszystkim na nauce desensytyzacji (odwrażliwienia), które to podejście uznałam za sensowne. Stosowana często jako jeden ze sposobów zwalczania różnego rodzaju fobii, desensytyzacja polega na wielokrotnym wystawianiu samego siebie (a więc także naszego ciała migdałowatego) na działanie, w rozsądnych dawkach, bodźców związanych z tym, czego się lękamy. Metoda ta bardzo różni się od dawanej często w dobrej wierze, lecz zwykle nieprzydatnej radzie, zgodnie z którą należy od razu skoczyć na głęboką wodę i próbować zacząć pływać – czasami podejście tego rodzaju zdaje egzamin, znacznie częściej jednak wywołuje panikę, co jeszcze bardziej wzmacnia zakodowane w naszych mózgach reakcje lękowe oraz poczucie wstydu.

Znalazłam się w dobrym towarzystwie. Była to grupa około piętnastu osób prowadzona przez Charlesa di Cagno, niedużego, szczupłego mężczyznę o ciepłych, brązowych oczach i wyrafinowanym poczuciu humoru. Charles sam był kiedyś jednym z pierwszych uczestników terapii polegającej na redukowaniu reakcji lękowej. Dziś widmo publicznego

przemawiania nie dręczy go już po nocach, mówi nam, jednak lęk to niezwykle podstępny wróg i dlatego on zawsze stara się mieć na baczności i doskonalić nabyte umiejętności.

W momencie, kiedy przystąpiłam do zajęć, kurs trwał już od kilku tygodni, jednak Charles zapewnił mnie, że nowicjusze zawsze są mile widziani. Grupa okazała się znacznie bardziej zróżnicowana, niż się spodziewałam. Była tam projektantka mody, kobieta z długimi, kręconymi włosami, połyskliwą szminką na ustach, w botkach z wężowej skóry ze spiczastymi czubami; sekretarka w okularach z grubymi szkłami, bardzo zwarta i rzeczowa osoba, która mówiła dużo o tym, że jest członkiem Mensy[6]; paru pracowników banków, wysokich i dobrze zbudowanych mężczyzn; aktor o czarnych włosach i niezwykle wyrazistych, błękitnych oczach, który paradował radośnie po sali w nowych tenisówkach marki Puma, jednocześnie cały czas twierdząc, że jest przerażony i wylękniony; chiński programista komputerowy, który uroczo się uśmiechał, za to nerwowo śmiał. W gruncie rzeczy był to przekrój przez prawie wszystkie warstwy społeczne i zawodowe Nowego Jorku. Równie dobrze moglibyśmy być uczestnikami kursu fotografii cyfrowej albo kuchni włoskiej.

Ale nie byliśmy. Charles wyjaśnił nam, że każdy z nas będzie przemawiał przed całą grupą, jednak przy takim poziomie stresu, z jakim będzie mógł sobie poradzić.

Tamtego popołudnia pierwsza miała występować instruktorka sztuk walki imieniem Lateesha. Jej zadanie polegało na głośnym odczytaniu przed grupą jednego z wierszy Roberta Frosta. Ze swoimi imponującymi dredami i szerokim uśmiechem, Lateesha wyglądała tak, jakby nikogo i niczego się nie bała. Kiedy jednak przygotowywała się do wystąpienia, upuściła trzymaną w dłoni książkę na podłogę. Na pytanie Charlesa, jak bardzo się boi, w skali od 1 do 10, Lateesha odpowiedziała:

– Co najmniej siedem.

– Nie spiesz się – powiedział Charles. – Tylko parę osób potrafi całkowicie przezwyciężyć strach, i wszystkie one mieszkają w Tybecie.

Lateesha przeczytała wiersz wyraźnie i spokojnie; w jej głosie wyczuwało się jedynie minimalne drżenie. Kiedy skończyła, Charles promieniał z dumy.

– Teraz ty, Lisa – powiedział, zwracając się do atrakcyjnej młodej kobiety, menedżera ds. marketingu, z połyskującymi ciemnymi włosami i błyszczącym pierścionkiem zaręczynowym na dłoni. – Wstań proszę i oceń jej występ. Czy Lateesha wyglądała na zdenerwowaną?

– Nie – odparła Lisa.

– A jednak naprawdę bardzo się bałam – powiedziała Lateesha.

– Nie masz się czym przejmować, nikt by tego nie zauważył – zapewniła ją Lisa.

Pozostali kiwali potakująco głowami. *Nikt by nie zauważył,* powtarzali. Lateesha wróciła na swoje miejsce, usiadła i wyglądała na zadowoloną.

Mensa — stowarzyszenie zrzeszające osoby o wysokim ilorazie inteligencji.

Następnie przyszła kolej na mnie. Weszłam na estradę – w rzeczywistości było to prowizoryczne podwyższenie – obróciłam się i stanęłam twarzą do grupy. Jedynymi dźwiękami, jakie były słyszalne w pomieszczeniu, był szum wentylatora przy suficie oraz odgłosy ruchu ulicznego za oknami. Charles poprosił mnie, żebym się przedstawiła. Wzięłam głęboki oddech.

– HELLOOO!!! – krzyknęłam, starając się wypaść jak najbardziej dynamicznie.

– Po prostu bądź sobą – poradził mi nieco zaniepokojony Charles. Moje pierwsze ćwiczenie było proste. Wszystko, co miałam zrobić, to

odpowiedzieć na kilka pytań zadawanych mi przez grupę: Gdzie mieszkasz? Jaki zawód wykonujesz? Co robisz zwykle w weekendy?

Odpowiadałam na te pytania swoim normalnym, cichym i łagodnym głosem. Wszyscy słuchali mnie w skupieniu.

– Czy ktoś ma jeszcze jakieś pytanie do Susan? – spytał Charles. Członkowie grupy pokręcili przecząco głowami.

– W takim razie poproszę Dana – Charles zwrócił się do rudowłosego rosłego młodzieńca, który wyglądał niczym jeden z tych wymuskanych dziennikarzy CNBC nadających relacje na żywo z nowojorskiej giełdy. – Ty jesteś bankowcem i doskonale wiesz, co to znaczy dobra prezencja i profesjonalizm. Powiedz mi, czy Susan wyglądała na zdenerwowaną?

– Wcale nie – odparł Dan.

Reszta grupy pokiwała przytakująco głowami. *Wcale nie była zdenerwowana,* powtarzali półgłosem – tak samo jak w przypadku Lateeshi.

Wyglądasz na bardzo otwartą osobę, dodawali.

Robiłaś wrażenie całkiem pewnej siebie!

Ty to masz dobrze, bo zawsze wiesz, co powiedzieć.

Wróciłam na swoje miejsce, czując się całkiem dumna z siebie. Wkrótce jednak zauważyłam, że Lateesha i ja nie byłyśmy jedynymi osobami, które zostały tak pozytywnie i miło ocenione przez grupę. Kilku innym powiodło się równie dobrze, co nam. „Wyglądasz na tak spokojnego i opanowanego! – mówili obserwatorzy ku wyraźnej uldze i zadowoleniu występujących. – Gdybyśmy nie wiedzieli, nigdy byśmy się niczego nie domyślili. Co ty właściwie robisz na tym kursie?"

Na początku dziwiłam się, dlaczego tak bardzo cenne okazały się dla mnie te słowa uznania i zachęty. Potem zdałam sobie sprawę, że zapisałam się na ten kurs, ponieważ chciałam spróbować dotrzeć do jak najdalszych granic swojego temperamentu i przekonać się, na co mnie stać. W głębi duszy pragnęłam być najlepszym i najodważniejszym mówcą, takim, na jakiego tylko było mnie stać. Głosy uznania i podziwu stanowiły dowód na to, że jestem na najlepszej drodze do osiągnięcia mojego celu. Choć podejrzewałam, że oceny, jakie dostałam, były nieco nazbyt życzliwe i na wyrost, zupełnie się tym nie przejmowałam. Ważne było dla mnie tylko to, że przemawiałam przed publicznością, która pozytywnie przyjęła moje wystąpienie; i z tego właśnie powodu czułam się dobrze. Rozpoczęłam właśnie proces desensytyzacji, czyli redukowania intensywności mojej reakcji lękowej związanej z publicznym przemawianiem.

Od tamtej pory wielokrotnie przemawiałam publicznie, do grup złożonych z kilkunastu osób oraz na kilkusetosobowych zgromadzeniach. Zaczęłam doceniać i rozumieć moc, jaką daje stanie na estradzie czy na mównicy. Dla mnie wiąże się to zawsze z podejmowaniem określonych kroków, polegających m.in. na tym, że każde moje publiczne wystąpienie traktuję jako rodzaj kreatywnego projektu, dlatego kiedy przygotowuję się do tego wielkiego wydarzenia, mam poczucie sięgania do najgłębszych pokładów tkwiącej we mnie twórczej energii, co sprawia mi wielką przyjemność. Poza tym mówię o rzeczach i tematach, które osobiście głęboko mnie poruszają i mają dla mnie wielkie znaczenie, co jest ważne, ponieważ, jak zdążyłam już zauważyć, jestem bardziej skupiona i

skoncentrowana, kiedy naprawdę zależy mi na powiedzeniu czegoś istotnego.

Oczywiście to nie zawsze jest możliwe. Czasami mówca musi mówić o sprawach, które niespecjalnie go interesują, zwłaszcza w pracy. Wydaje mi się, że pod tym względem trudniej mają introwertycy, którym niełatwo przychodzi wzbudzenie w sobie sztucznego entuzjazmu. Jednak ów brak elastyczności ma w sobie także pewną ukrytą zaletę: może on zmotywować nas do tego, byśmy dokonali w naszym życiu zawodowym trudnych, lecz ze wszech miar pożytecznych zmian, jeśli czujemy się przytłoczeni tym, że zbyt często zmuszeni jesteśmy przemawiać publicznie na tematy, które zupełnie nas nie obchodzą. Nie ma odważniejszej osoby od tej, która odważnie mówi o swoich przekonaniach.

---

[1] Czyli zmierzyć tzw. hemodynamiczną odpowiedź ośrodkowego układu nerwowego, a więc lokalne zmiany w przepływie krwi w naczyniach mózgowych w trakcie aktywności poznawczej.

[2] Chorobliwy lęk przed głębokością.

[3] Akrofobia.

[4] Grupa ośmiu z najbardziej prestiżowych wyższych uczelni amerykańskich.

[5] Metoda poznawania partnerów biznesowych, wymiany informacji i podtrzymywania relacji w biznesie dzięki tworzeniu sieci wzajemnych kontaktów.

[6] Mensa – stowarzyszenie zrzeszające osoby o wysokim ilorazie inteligencji.

6

„FRANKLIN BYŁ POLITYKIEM... TYMCZASEM ELEANOR MÓWIŁA PROSTO Z SERCA”

Dlaczego bycie *cool* jest przereklamowane

Człowiek nieśmiały niewątpliwie obawia się zwracać na siebie uwagę obcych, nie można jednak powiedzieć, że się ich boi. W bitwie może on być bohatersko odważny, tymczasem nie mieć dostatecznej pewności siebie dotyczącej zupełnie błahych i nieistotnych spraw w kontaktach z nieznajomymi.
– Charles Darwin

Niedziela wielkanocna 1939 roku. Lincoln Memorial[1]. Marian Anderson, jedna z największych śpiewaczek operowych swoich czasów, wchodzi na estradę, mając za plecami monumentalny posąg szesnastego prezydenta Stanów Zjednoczonych. Ta wspaniale, iście po królewsku prezentująca się ciemnoskóra kobieta w futrze spogląda na zgromadzony przed nią 75-

tysięczny tłum: mężczyźni w eleganckich kapeluszach, kobiety w odświętnych nakryciach głowy i płaszczach, ogromne morze czarnych i białych twarzy. „*My country' tis of thee* – zaczyna, jej głos wznosi się i potężnieje, każde słowo słychać krystalicznie czysto i wyraźnie – *Sweet landof liberty*".[2]Słuchających ogarnia uniesienie, wielu ma łzy w oczach. Nigdy nie przypuszczali, że dzień taki jak ten kiedykolwiek nadejdzie.

I nie nadszedłby, gdyby nie Eleanor Roosevelt. Wcześniej tego samego roku Anderson planowała występ w Constitution Hall[3] w Waszyngtonie, D.C., ale organizacja Daughters of the American Revolution [Córy Rewolucji Amerykańskiej][4], która była właścicielem tego budynku, odmówiła udzielenia jej zgody, ze względu na kolor skóry. Eleanor Roosevelt, której kilku członków rodziny walczyło w wojnie o niepodległość, na znak protestu zrezygnowała z członkostwa w DAR, po czym doprowadziła do zorganizowania plenerowego występu Marian Anderson przed Lincoln Memorial – które to wydarzenie odbiło się niezwykle szerokim echem w całym amerykańskim społeczeństwie[5]. Roosevelt nie była jedyną osobą, która postanowiła wyrazić swój sprzeciw, jednak to ona dodała całej sprawie wymiaru politycznego, wiele przy tym osobiście ryzykując.

Dla Eleanor Roosvelt, osoby z natury niezdolnej do pogodzenia się z niesprawiedliwością i krzywdą innych, tego rodzaju akt społecznego zaangażowania w słuszną sprawę nie był niczym niezwykłym. Jednak obserwatorzy docenili jego wyjątkowość i wielkie znaczenie. „To było coś jedynego w swoim rodzaju – powiedział jeden z przywódców ruchu na rzecz równouprawnienia ludności afroamerykańskiej James Farmer w odniesieniu do odważnej postawy Roosevelt – Franklin [Delano Roosevelt] był politykiem. Dlatego musiał brać pod uwagę polityczne konsekwencje każdego kroku, jaki wykonywał. I był dobrym politykiem. Tymczasem Eleanor mówiła prosto z serca i zawsze postępowała w zgodzie z własnym sumieniem. To była zasadnicza różnica".

Rolę tę Eleanor grała przez całe swoje życie: była doradcą Franklina, jego sumieniem. Niewykluczone, że Franklin właśnie dlatego ją poślubił; innymi słowy, stanowili oni jedyną w swoim rodzaju parę.

Poznali się, kiedy on miał dwadzieścia lat. Franklin był dalekim kuzynem Eleanor, studentem drugiego roku na Harvardzie, korzystającym z hojnej materialnej pomocy swoich zamożnych rodziców należących do

klasy wyższej. Eleanor miała dziewiętnaście lat; choć ona również pochodziła z bogatej rodziny, postanowiła, ku niezadowoleniu rodziców, poznać z bliska problemy i cierpienia, z jakimi zmagała się biedota. Podjęła pracę wolontariuszki w ośrodku pomocy społecznej w ubogiej części Lower East Side na Manhattanie, w którym zetknęła się m.in. z dziećmi zmuszanymi do wielogodzinnej, wyczerpującej pracy polegającej na szyciu sztucznych kwiatów w pozbawionych okien halach fabrycznych. Pewnego dnia zabrała tam ze sobą Franklina. On nie mógł uwierzyć, że ludzie mogą mieszkać i pracować w tak strasznych warunkach – zdumieniem napawał go również fakt, że tę mroczną stronę życia w Ameryce pokazała mu młoda dziewczyna, do tego pochodząca z tej samej co on klasy społecznej. Wkrótce zakochał się w niej bez pamięci.

Jednak Eleanor nie była typem uroczej, inteligentnej trzpiotki, jaką najchętniej widzieliby w roli żony syna jego rodzice. Wręcz przeciwnie; rzadko się śmiała, błahe rozmowy szybko ją nudziły, była poważna, zamyślona i nieśmiała. Jej matka, delikatnej budowy wykwintna i energiczna arystokratka, z powodu tego rodzaju powściągliwego i poważnego sposobu bycia nazywała ją w dzieciństwie „Granny" (Babcia). Jej ojciec, pełen osobistego uroku, młodszy brat Theodore'a Roosevelta[6], uwielbiał ją i rozpieszczał, kiedy tylko był w domu, jednak notorycznie nadużywał alkoholu i zmarł, gdy Eleanor miała zaledwie dziewięć lat. Kiedy Eleanor poznała Franklina, nie mogła uwierzyć, że ktoś taki jak on mógł zainteresować się kimś takim jak ona. Franklin był bowiem pod wieloma względami jej całkowitym przeciwieństwem: śmiały, pogodny i pewny siebie, z szerokim, prawie nigdy nieschodzącym z twarzy uśmiechem, był równie otwarty i towarzyski, co ona zamknięta w sobie i ostrożna. „On był młody, radosny i przystojny – wspominała po latach Eleanor – a ja byłam nieśmiała, skrępowana i oszołomiona, kiedy po raz pierwszy poprosił mnie do tańca".

Jednocześnie wiele osób mówiło Eleanor, że Franklin nie jest dla niej wystarczająco dobrą partią. Niektórzy postrzegali go jako przeciętnego, niczym niewyróżniającego się studenta ekonomii, beztroskiego i mało poważnego bawidamka. A choć Eleanor miała o sobie raczej niskie mniemanie, to ona sama nie mogła narzekać na brak adoratorów, którzy cenili jej poważny i głęboki stosunek do życia. Kiedy Franklin zdobył w końcu rękę Eleanor, kilku z jego byłych konkurentów napisało do niego listy gratulacyjne, w których wyrażali swój zawód i rozżalenie. „Żywię do

Eleanor więcej szacunku i podziwu niż do jakiejkolwiek innej dziewczyny, jaką poznałem", pisał jeden z nich. „Jesteś niesamowitym szczęściarzem. Twoja przyszła żona należy do kategorii tych nielicznych wybitnych kobiet, których poślubienie stanowi dla mężczyzny prawdziwy przywilej i honor", stwierdzał inny.

Jednak opinia publiczna nie miała znaczenia dla Franklina i Eleanor. Każde z nich miało w sobie to, czego drugiemu nie dostawało – ona empatię i zrozumienie ludzkich problemów, on brawurę i odwagę. „E. jest Aniołem", zanotował Franklin w swoim dzienniku. Kiedy w roku 1903 Eleanor przyjęła jego oświadczyny, uznał się za najszczęśliwszego człowieka na świecie. W odpowiedzi ona pisywała do niego mnóstwo listów miłosnych. Ostatecznie pobrali się w roku 1905, a z ich małżeństwa urodziło się sześcioro dzieci.

Mimo wzajemnej fascynacji w okresie narzeczeństwa, różnice między nimi od początku stanowiły źródło różnego rodzaju problemów. Eleanor bardzo ceniła sobie spokój, prywatność oraz głębokie rozmowy na ważne tematy; Franklin uwielbiał przyjęcia, flirty i plotki. Ten mężczyzna, który powtarzał, że jedyną rzeczą, jakiej należy się lękać, jest sam lęk, nie potrafił zrozumieć walki, jaką jego żona toczyła ze swoją nieśmiałością. Kiedy w roku 1913 Franklin został mianowany wicesekretarzem marynarki wojennej Stanów Zjednoczonych (Assistant Secretary of the Navy),[7] jego życie towarzyskie nabrało jeszcze większego tempa i rozmachu, rozgrywając się w coraz bardziej ekskluzywnym i bogatym otoczeniu – w elitarnych prywatnych klubach oraz luksusowych posiadłościach jego przyjaciół z Harvardu. Franklin z coraz większym zapamiętaniem oddawał się nocnym hulankom. Eleanor coraz wcześniej wracała sama do domu.

W międzyczasie na samą Eleanor spadło mnóstwo innego rodzaju obowiązków reprezentacyjnych: musiała składać regularne wizyty żonom innych waszyngtońskich notabli, wymieniać z nimi bilety wizytowe, a także przyjmować gości we własnym domu. Ponieważ w tej roli nie czuła się najlepiej, a jej kalendarz pękał w szwach, Eleanor postanowiła skorzystać z pomocy i zatrudniła osobistą sekretarkę – niejaką Lucy Mercer. Decyzja wydawała się jak najbardziej słuszna – przynajmniej do lata 1917 roku, kiedy to Eleanor zabrała dzieci na wakacje do Maine, zostawiając Franklina samego z Mercer w Waszyngtonie. Wkrótce tych dwoje nawiązało ze sobą romans, który miał trwać przez wiele lat. Lucy była tym rodzajem pełnej

życia i energii piękności, która, teoretycznie, idealnie nadawałaby się na żonę dla Franklina.

Eleanor dowiedziała się o niewierności Franklina, kiedy pewnego dnia odkryła w jego walizce paczkę listów miłosnych. Choć była zdruzgotana, nie wystąpiła o rozwód. I mimo że nigdy już nie udało się im ponownie rozbudzić w sobie dawnej namiętności, związek Eleanor i Franklina trwał nadal, przy czym jego stanowczość i pewność nieodmiennie dopełniała jej sumienność i skrupulatność.

Wykonując szybki przeskok do naszych czasów, spotykamy inną obdarzoną podobnym temperamentem kobietę, której działanie także wynika z głębokiej potrzeby serca. Dr Elaine Aron jest psychologiem klinicznym, który, od czasu swojej pierwszej publikacji naukowej w roku 1997, stara się w pojedynkę doprowadzić do redefinicji tego, co Jerome Kagan i inni nazywają wysoką reaktywnością (a czasami także „negatywnością" *[negativity]* i skrępowaniem *[inhibition]).* Aron posługuje się terminem „sensytywność"*(sensitivity)* i wraz z nową nazwą owej cechy próbuje dokonać transformacji oraz pogłębienia jej rozumienia.

Kiedy dowiaduję się, że Aron będzie głównym mówcą podczas organizowanego corocznie podczas jednego z weekendów zlotu „osób hipersensytywnych" *(highly sensitive people)* w Walker Creek Ranch w Martin County w Kalifornii, szybko zaopatruję się w bilety lotnicze. Jacquelyn Strickland, psychoterapeutka, inicjatorka i gospodyni tej imprezy, wyjaśnia, że wymyśliła te spotkania po to, by osoby hipersensytywne mogły spotkać się ze sobą, wymienić poglądy i wzajemnie się od siebie uczyć.

Wysyła mi program, z którego dowiaduję się, że zostaniemy zakwaterowani w pokojach, w których można „spać, prowadzić dziennik, leniuchować, medytować, czytać i pisać, planować dzień i zastanawiać się w ciszy i spokoju".

„Z nowo poznanymi osobami możecie spotykać się w swoim własnym pokoju (oczywiście za zgodą osoby, z którą będziecie go dzielić) lub, co zalecane, w przestrzeni publicznej podczas spacerów i w trakcie posiłków",

czytam dalej. Konferencja przeznaczona jest dla osób, które lubią interesujące i niebanalne dyskusje – takich, które nieraz przekonały się, że kiedy „sprowadzają rozmowę na głębsze i poważniejsze tematy, okazuje się, że nie bardzo mają z kim porozmawiać". Organizatorzy zapewniają nas, że w czasie weekendu będziemy mieli mnóstwo czasu na tego rodzaju poważne i zajmujące konwersacje. Z drugiej strony powinniśmy czuć się całkowicie wolni i nieskrępowani i uczestniczyć w spotkaniach i seminariach zgodnie z naszym upodobaniem. Strickland jest świadoma tego, że większość z nas ma za sobą liczne bolesne doświadczenia związane z koniecznością uczestnictwa w różnego rodzaju grupowych projektach i dlatego chce nam zaproponować inny model wspólnego spędzania czasu, choćby tylko przez kilka dni.

Walker Creek Ranch leży pośrodku liczącego 1741 akrów dzikiego, nieskażonego przez cywilizację górzystego pustkowia w Północnej Kalifornii. Idealne miejsce na wycieczki po lesistej okolicy i rozkoszowanie się bezpośrednim kontaktem z przyrodą pod krystalicznie czystym niebem. To właśnie tam, w przytulnym centrum konferencyjnym, z zewnątrz przypominającym wielką wiejską stodołę, spotykamy się ze sobą któregoś czwartkowego popołudnia w połowie czerwca. Jest nas około trzydziestu osób. W budynku, zwanym Buckeye Lodge, podłogi wyłożone są szarą wykładziną, pełno tu wielkich białych tablic demonstracyjnych, a jego panoramiczne okna wychodzą prosto na zalane słońcem, porośnięte sekwojami wzgórza. Oprócz rutynowego wypełniania formularzy zgłoszeniowych i dekorowania się plakietkami z imieniem i nazwiskiem, proszą nas o wypisanie na jednej z białych tablic naszych danych osobowych razem z typem osobowości zgodnie z MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Przeglądam dokładnie całą listę. Okazuje się, że wszyscy są introwertykami poza Strickland, która okazuje się ciepłą i miłą kobietą o wyrazistej twarzy. (Zgodnie z wynikami badań Aron, większość osób sensytywnych, choć nie wszystkie, jest introwertykami).

Stoły i krzesła w pomieszczeniu ustawione są w wielki kwadrat, tak że siedząc, wszyscy widzimy się nawzajem. Strickland zachęca nas, żebyśmy sami się zgłaszali i opowiadali o tym, co nas tu sprowadziło. Zaczyna inżynier programista imieniem Tom, który, mówiąc z wielkim zaangażowaniem, opisuje olbrzymią ulgę, jaką poczuł na wieść o istnieniu „fizjologicznych podstaw takiej cechy osobowości jak sensytywność. Ktoś prowadzi badania naukowe na ten temat! Przecież to dotyczy właśnie mnie!

Nie muszę już starać się za wszelką cenę spełniać oczekiwań otoczenia. Nie muszę nikogo przepraszać ani czuć się w żaden sposób winny". Ze swoją pociągłą, wąską twarzą, brązowymi włosami i brodą Tom przypomina mi z wyglądu Abrahama Lincolna. Na zakończenie przedstawia nam swoją żonę, która mówi o tym, jak bardzo ona i Tom dopasowali się do siebie pod względem charakterologicznym i w jaki sposób trafili na wyniki prac Elaine Aron.

Kiedy przychodzi kolej na mnie, mówię, że jeszcze nigdy nie zdarzyło mi się przebywać w grupie i nie czuć się zobowiązaną do zaprezentowania innym nienaturalnie radosnej i entuzjastycznej wersji samej siebie. Dodaję, że interesują mnie związki między introwersją a sensytywnością. Zauważam, że wiele osób kiwa potakująco głowami.

W sobotni ranek w Buckeye Lodge zjawia się dr Aron. Dla żartu staje w ukryciu za jedną z białych tablic, kiedy Strickland zaczyna nam ją przedstawiać. Następnie wyłania się zza niej z uśmiechem na ustach i głośnym „ta-dam!" – ubrana jest w gustowny żakiet, golf i sztruksową spódnicę. Ma krótkie, falujące jasnobrązowe włosy i łagodne ciemnoniebieskie oczy o bystrym i przenikliwym spojrzeniu. Natychmiast można w niej rozpoznać znanego i szanowanego naukowca, jakim jest dziś, ale także nieśmiałą i zakłopotaną uczennicę, jaką musiała być kiedyś. Od pierwszej chwili widać również, że odnosi się ona do słuchaczy z wielkim szacunkiem.

Przystępując niezwłocznie do rzeczy, Aron informuje nas, że przygotowała się do omówienia pięciu różnych tematów i prosi nas, byśmy, podnosząc ręce, przegłosowali, który z nich będzie pierwszy, który drugi i który trzeci. Następnie dokonuje błyskawicznie niezbędnych matematycznych kalkulacji, na podstawie których ustala trzy tematy, które najbardziej nas interesują. Wszyscy wydają się zadowoleni z dokonanego wyboru. W gruncie rzeczy to nieistotne, jakie tematy wybraliśmy; wszyscy wiemy przecież, że Aron będzie mówić o sensytywności i że z pewnością uwzględni wszystkie nasze sugestie.

Dokonania niektórych naukowców polegają na tym, że opracowują oni i przeprowadzają niezwykłe eksperymenty badawcze. Tymczasem wkład Elaine Aron polega przede wszystkim na odmiennym – radykalnie odmiennym – sposobie myślenia na temat wyników badań przeprowadzonych przez innych. Kiedy Elaine była dzieckiem, często

słyszała, że jest „zbyt nieśmiała i że to nie wyjdzie jej na dobre". Miała dwoje niewiele starszego od siebie rodzeństwa i była jedynym dzieckiem w rodzinie, które lubiło marzenia, sny na jawie i samotne zabawy w swoim pokoju i którego uczucia łatwo było zranić. Kiedy dorosła i przestała utrzymywać ścisłe kontakty z rodziną, nadal zauważała u siebie skłonności i zachowania, które wydawały się odbiegać od normy. Zdarzało się jej na przykład kilka godzin jechać samej samochodem i ani razu nie włączyć radia. W nocy miewała bardzo wyraziste – i czasami niepokojące – sny. Była „wyjątkowo wrażliwa i wszystko głęboko przeżywała"; często opanowywały ją silne emocje, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Miała trudności z odnajdowaniem „pierwiastka świętości" w zwykłym, codziennym życiu; zdarzało się to tylko wówczas, kiedy wycofywała się ze świata i żyła swoim własnym życiem.

Aron skończyła studia, została psychologiem i poślubiła energicznego i pewnego siebie mężczyznę. Dla swojego męża, Arta, Elaine była kreatywną i wrażliwą kobietą, mającą skłonność do głębokiego i wnikliwego zastanawiania się nad poważnymi sprawami. Sama Elaine także ceniła w sobie te cechy, uznawała je jednak za „dający się zaakceptować, zewnętrzny wyraz pewnej strasznej, ukrytej wady, o której istnieniu wiedziałam przez całe swoje życie". Uważała, że to prawdziwy cud, że Art kocha ją pomimo owej wrodzonej wady.

Kiedy jednak jeden z jej kolegów psychologów stwierdził przy jakiejś okazji, że Elaine jest „nadmiernie wrażliwa" *(highly sensitive),* w jej głowie zapaliła się czerwona lampka. To było tak, jakby te dwa słowa opisywały dokładnie jej tajemniczą wrodzoną przypadłość, z tym że oczywiście ów psycholog nie miał w żadnym razie na myśli niczego w rodzaju wady czy skazy. Było to całkowicie neutralne określenie.

Aron długo rozmyślała nad swoim nowym odkryciem, po czym postanowiła przystąpić do gruntownego zbadania tej cechy osobowości, którą określa się mianem „wrażliwości" *(sensitivity).* Niewiele na ten temat wiedziała, zabrała się więc za analizę olbrzymiej literatury na temat introwersji, która zdawała się mieć ścisłe związki z wrażliwością: były to m.in. prace Kagana poświęcone wysoko reaktywnym dzieciom, a także wyniki wielu eksperymentów, wykazujących, że introwertycy mają tendencję do silniejszej reakcji na stymulację sensoryczną. Choć analiza tych danych potwierdziła przypuszczenia Aron, nadal miała ona wrażenie,

że w wyłaniającym się coraz wyraźniej portrecie introwertyka brakuje wciąż pewnego istotnego elementu.

„Największym problemem dla naukowców jest to, że próbujemy prowadzić naukową obserwację ludzkiego zachowania, a tych rzeczy nie da się w ten sposób badać", wyjaśnia. Naukowcy mogą łatwo opisać zachowanie ekstrawertyków, którzy, jak wiadomo, często się śmieją, dużo mówią i gestykulują. Tymczasem „jeśli jakaś osoba stoi sobie samotnie w kącie jakiegoś pomieszczenia, to może to wynikać z co najmniej piętnastu różnych powodów. My jednak nigdy nie wiemy, co tak naprawdę dzieje się w jej głowie".

A przecież „wewnętrzne zachowanie" *(inner behavior)* to też rodzaj zachowania, myślała Aron, nawet jeśli trudno je opisać i analizować. Wobec tego, jakie właściwie jest owo „wewnętrzne zachowanie" osób, po których natychmiast widać, jeśli zabrać je na przyjęcie, że nie czują się na nim dobrze? Elaine postanowiła się tego dowiedzieć.

Najpierw przeprowadziła wnikliwe rozmowy z 39 osobami, które albo uważały się za introwertyków, albo twierdziły, że często odczuwają dyskomfort z powodu nadmiernej stymulacji sensorycznej. Wypytywała je o rodzaj filmów, które lubią, pierwsze wspomnienia, relacje z rodzicami, przyjaźnie, życie uczuciowe, aktywność twórczą, poglądy natury filozoficznej i religijnej. Na podstawie zgromadzonego materiału Aron opracowała obszerny kwestionariusz, który następnie dawała do wypełnienia kilkunastu kolejnym dużym grupom badanych przez siebie osób. Następnie, po wnikliwym przeanalizowaniu otrzymanych odpowiedzi, wyodrębniła zespół 27 cech, które, jej zdaniem, charakteryzowały osoby określane przez nią mianem „hipersensytywnych" *(higly sensitive).*

Niektóre z owych 27 cech pokrywały się z atrybutami wyróżnionymi przez Kagana i innych badaczy. Na przykład osoby hipersensytywne są zwykle wnikliwymi obserwatorami, którzy zanim cokolwiek zrobią, dwa razy pomyślą o konsekwencjach tego czynu. Organizują sobie życie w taki sposób, by maksymalnie ograniczyć element nieprzewidywalności i zaskoczenia. Często są one bardzo wrażliwe na bodźce wizualne, dźwiękowe, węchowe, smakowe, a także na ból i działanie kawy. Czują się źle, kiedy ktoś je obserwuje (np. w pracy lub kiedy występują z recitalem muzycznym na estradzie) i kiedy ktoś ocenia ich ogólną wartość czy

przydatność (np. na randce, podczas rozmowy kwalifikacyjnej o pracę, itp.).

Aron poczyniła jednak również kilka nowych spostrzeżeń. Okazało się, że osoby hipersensytywne mają bardziej filozoficzne i uduchowione podejście do życia i na ogół odrzucają postawę materialistyczną i hedonistyczną. Nie lubią banalnych rozmów o niczym. Często uważają się za osoby kreatywne i obdarzone dużą intuicją (dokładnie tak właśnie postrzegał Aron jej mąż). Zwykle miewają barwne i wyraziste sny, których treść często dobrze pamiętają po obudzeniu. Bardzo lubią muzykę, przyrodę, sztukę, wszelkiego rodzaju piękno fizyczne. Ich reakcje emocjonalne są wyjątkowo silne – czasami bywają to wybuchy wielkiej radości i euforii, ale zdarzają się także napady smutku, melancholii i lęku.

Osoby hipersensytywne niezwykle wnikliwie i głęboko analizują również wszelkie informacje, jakie docierają do nich z otoczenia, w którym się aktualnie znajdują – zarówno o charakterze fizycznym, jak i emocjonalnym. Zazwyczaj zauważają subtelności i niuanse, na które inni nie zwracają uwagi – na przykład niewielkie zmiany nastroju danej osoby lub to, że światło w pokoju jest nieco za ostre.

Ostatnio odkrycia te zostały eksperymentalnie przetestowane przez zespół naukowców ze Stony Brook University, którzy pokazywali dwie pary fotografii (na jednej był płot, na drugiej kilka ustawionych obok siebie bel sprasowanego siana) 18 osobom umieszczonym we wnętrzu skanera fMRI. W pierwszej parze zdjęcia wyraźnie różniły się od siebie, w drugiej owe różnice były znacznie bardziej subtelne. Za każdym razem naukowcy pytali badane osoby, czy obie fotografie przedstawiają to samo. Okazało się, że osoby sensytywne poświęcały więcej czasu od innych na oglądanie zdjęć, które tylko nieznacznie różniły się od siebie. Także ich mózgi wykazywały większą aktywność w regionach, które odpowiadają za wykrywanie związków między obrazami oraz innymi zgromadzonymi wcześniej informacjami. Innymi słowy, osoby sensytywne analizowały owe fotografie znaczniej wnikliwiej i dokładniej niż inne, poświęcając więcej uwagi wyglądowi sztachet płotu oraz stojących obok siebie bel siana.

Eksperyment ten przeprowadzono naprawdę bardzo niedawno, dlatego jego wyniki należy jeszcze poddać weryfikacji oraz sprawdzeniu w odniesieniu do innych kontekstów. Wyniki te potwierdzają jednak ustalenia Jerome’a Kagana, według których wysoko reaktywne dzieci z klas

pierwszych poświęcają więcej czasu niż inne dzieci na porównywanie ze sobą alternatywnych rozwiązań, kiedy biorą udział w grach edukacyjnych polegających na właściwym dopasowywaniu do siebie różnego rodzaju elementów lub odczytywaniu nieznanych słów. Świadczy to o tym, mówi Jadzia Jagiellowicz, szefowa zespołu naukowców z Stony Brook, że osoby należące do typu sensytywnego myślą w niezwykle złożony (i skomplikowany) sposób. Dzięki temu można również łatwiej zrozumieć, dlaczego osoby te tak bardzo nudzą rozmowy towarzyskie na błahe tematy. „Jeśli myślisz w bardziej głęboki i wnikliwy sposób – powiedziała mi badaczka – to pogaduszki o pogodzie lub o tym, gdzie byłaś ostatnio na wakacjach, nie interesują cię tak bardzo, co rozmowy o sensie życia czy moralności".

Aron odkryła również, że osoby sensytywne bywają wyjątkowo empatyczne. Wygląda na to, że „membrana" oddzielająca je od emocji innych osób, a także tragedii i okrucieństw tego świata, jest znacznie cieńsza niż u innych ludzi. Zwykle mają one niezwykle silnie rozwinięte poczucie sprawiedliwości oraz wrażliwość na ludzkie cierpienie. Nie lubią oglądać filmów i programów telewizyjnych z brutalnymi czy pełnymi przemocy scenami; przy tym bardzo dobrze zdają sobie sprawę z konsekwencji tego rodzaju „niedostatku" w ich zachowaniu. Podczas spotkań z innymi ludźmi często dyskutują o poważnych sprawach takich jak problemy osobiste, które inni uważają za tematy „nazbyt ciężkie".

Aron uświadomiła sobie, że zmierza do odkrycia czegoś naprawdę istotnego i znaczącego. Wiele z wyodrębnionych przez nią cech osób sensytywnych – takich jak empatia czy wrażliwość na piękno – uznawanych było przez psychologów za wyróżniki takich cech osobowości jak „ugodowość" czy „otwartość na doświadczenia". Tymczasem Aron zauważyła, że stanowiły one także fundamentalne wyróżniki sensytywności. Jej odkrycia podważyły więc kilka z obowiązujących dotąd w psychologii osobowości zasad i założeń.

Aron zaczęła publikować wyniki swoich badań w czasopismach i książkach naukowych, a także referować je podczas oficjalnych spotkań i konferencji. Początki były trudne. Osoby, które słuchały tych wystąpień, mówiły jej, że choć jej koncepcje były fascynujące, niepewny i nieśmiały sposób ich prezentowania nie robił na nich dobrego wrażenia. Aron była jednak zdeterminowana, by ze swoimi rewelacjami przebić się do świadomości opinii publicznej. Nie ustępowała więc i w końcu nauczyła się

przemawiać w sposób klarowny i przekonujący, w pełni adekwatny do jej naukowej pozycji i prestiżu. Kiedy ja sama po raz pierwszy jej słuchałam, tamtego dnia na Walker Creek Ranch, Elaine Aron robiła wrażenie osoby bardzo konkretnej, rzeczowej i pewnej swego. Jedyną różnicą między nią a typowym dobrym mówcą było to, że z niezwykłą sumiennością i gorliwością starała się odpowiadać na każde zadawane jej przez nas pytanie. Po swoim wystąpieniu została z naszą grupą, mimo że jako klasyczna introwertyczka musiała odczuwać silne pragnienie powrotu do domu.

Kiedy Aron mówiła o osobach hipersensytywnych, miałam wrażenie jakby opisywała Eleanor Roosevelt. Już po tym, jak Aron po raz pierwszy opublikowała wyniki swoich badań, naukowcy wykazali, że kiedy osoby, których profil genetyczny wskazuje na występowanie u nich tendencji do wysokiej sensytywności i introwersji (osoby posiadające ten wariant genu 5-HTTLPR, który charakteryzował rezusy opisane przez nas w rozdziale 3), umieści się w skanerze fMRI, a następnie pokaże im fotografie przedstawiające twarze przerażonych i cierpiących ludzi, ofiary wypadków samochodowych, ludzkie zwłoki czy skutki dewastacji środowiska naturalnego, ich ciało migdałowate – region mózgu, który odgrywa tak wielką rolę w procesie przetwarzania i analizowania emocji – silnie się uaktywnia. Aron i kierowany przez nią zespół naukowców odkryli także, iż kiedy osoby sensytywne widzą twarze ludzi doznających silnych emocji, te ośrodki mózgowe, które odpowiadają za empatię oraz kontrolę silnych emocji, uaktywniają się u nich bardziej niż u innych osób.

Wygląda więc na to, że osoby te, podobnie jak Eleanor Roosevelt, mają po prostu wrodzoną zdolność do wczuwania się w to, co czują inni ludzie, czyli są bardziej empatyczne od innych.

W 1921 roku Franklin Delano Roosevelt zachorował na polio[8]. Był to dla niego straszny cios – przez pewien czas zastanawiał się nawet nad tym, by całkowicie wycofać się z życia publicznego, osiąść na wsi i wieść życie inwalidy. Jednak Eleanor niezmiennie dbała o podtrzymywanie jego kontaktów z Partią Demokratyczną, podczas gdy on sam stopniowo odzyskiwał zdrowie, a raz nawet wystąpiła na wiecu wyborczym. Choć

publiczne przemawianie napawało ją lękiem i niezbyt dobrze jej wychodziło – Eleanor miała wysoki głos, a także zwyczaj wybuchania nerwowym śmiechem w najmniej odpowiednim momencie – starannie przygotowała się do wygłoszenia mowy, a następnie szczęśliwie dobrnęła do jej końca.

Po tym publicznym wystąpieniu, choć Eleanor nadal była nieśmiała i niepewna swego, rozpoczęła intensywne działania na rzecz rozwiązywania problemów społecznych, z jakimi stykała się na co dzień. Stała się orędowniczką sprawy równouprawnienia kobiet, skupiając wokół siebie wiele innych, myślących podobnie do niej osób. Kiedy w roku 1928 FDR został gubernatorem stanu Nowy Jork, Eleanor była już szefową Bureau of Women's Activities for the Democratic Party oraz jedną z najbardziej wpływowych kobiet amerykańskiego życia politycznego. W owym czasie Eleanor i Franklin stanowili znakomicie dobraną i świetnie funkcjonującą parę – przede wszystkim za sprawą jego *savoir-faire*[9] oraz jej wyczulenia na problemy społeczne. „O kwestiach społecznych wiedziałam chyba nawet więcej niż on – wspominała Eleanor z typową dla siebie skromnością. – On jednak świetnie znał się na rządzeniu oraz na tym, w jaki sposób wykorzystywać władzę do usprawnienia i polepszenia różnych rzeczy. I wydaje mi się, że razem zaczęliśmy stanowić dobrze się rozumiejący i sprawnie działający tandem".

W roku 1933 FDR został wybrany na prezydenta Stanów Zjednoczonych. Był to kulminacyjny okres tzw. wielkiego kryzysu (Great Depression); Eleanor podróżowała po całym kraju – w ciągu zaledwie trzech miesięcy przemierzyła dystans 40 000 mil – wysłuchując setek zwykłych ludzi, którzy opowiadali jej o swoim ciężkim losie. Ludzie otwierali się przed nią w sposób, w jaki nigdy nie robili tego wcześniej przed ważnymi i wpływowymi osobistościami. Eleanor stała się orędowniczką biednych i pokrzywdzonych przez los, udzielając im swojego głosu i poparcia przed Franklinem. Po powrocie do domu często opowiadała mężowi o tym, co zobaczyła i usłyszała, wywierając na niego nacisk i nakłaniając do podjęcia działań w różnych sprawach. Pomagała w opracowywaniu i wdrażaniu w życie rządowych programów pomocowych dla głodujących górników w Appalachach. Sugerowała FDR, by programy mające na celu zwalczanie bezrobocia obejmowały swoim zakresem także kobiety oraz Afroamerykanów. No i w końcu pomogła zorganizować koncert plenerowy Marian Anderson przed Lincoln Memoriał. „Wywierała

na niego presję w sprawach, których on, w natłoku innych obowiązków i zajęć, mógł chcieć nie dostrzegać – stwierdził historyk Geoff Ward. – To ona dbała o zachowanie jak najwyższych standardów moralnych jego rządów. Każdy, kto kiedykolwiek widział, jak Eleanor spogląda mu prosto w oczy i mówi: *»No dobrze, Franklin, myślę, że powinieneś...* «, nigdy tego nie zapomni".

Ta nieśmiała młoda dziewczyna, którą publiczne przemawianie napawało panicznym lękiem, wyrosła na dojrzałą kobietę, która polubiła życie publiczne. Jako pierwsza dama Eleanor Roosevelt występowała na konferencjach prasowych, przemawiała na narodowej konwencji Partii Demokratycznej (Democratic National Convention), pisała artykuły do gazet, występowała w audycjach radiowych. W późniejszym czasie pełniła funkcję delegata Stanów Zjednoczonych przy ONZ, na forum której,[10] wykorzystując swoje wielkie polityczne doświadczenie, umiejętności i upór, pomagała w opracowywaniu i nadawaniu ostatecznego kształtu Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka.

Eleanor nigdy całkowicie nie wyzbyła się nieśmiałości i nadwrażliwości; przez całe życie cierpiała z powodu nawiedzającego ją co jakiś czas „nastroju Gryzeldy", jak to nazywała (od imienia księżniczki ze średniowiecznej legendy, wzoru pokory oraz spokojnego znoszenia wszelkich udręk), a także próbowała za wszelką cenę doprowadzić do tego, by mieć trochę bardziej twardą skórę, „najlepiej tak twardą jak skóra nosorożca". „Myślę, że ludzie nieśmiali są tacy już na zawsze, z tym że z czasem uczą się przezwyciężać swoją nieśmiałość", powiedziała przy jakiejś okazji. A jednak to właśnie owa wyjątkowa wrażliwość sprawiła, że łatwiej jej było rozumieć problemy oraz nawiązywać kontakt z osobami najbardziej potrzebującymi i pokrzywdzonymi przez los, oraz dawała jej siłę, by publicznie występować w ich imieniu. FDR, wybrany po raz pierwszy na prezydenta w pierwszych latach wielkiego kryzysu, pamiętany jest dziś jako przywódca, któremu troska o poprawę losu obywateli leżała na sercu. Ale to Eleanor zadbała o to, by prezydent wiedział o tym, co tak naprawdę czuli najbardziej potrzebujący i cierpiący Amerykanie.

Związek między sensytywnością a wysokimi standardami moralnymi i wrażliwością na krzywdę i cierpienie innych został zaobserwowany już dawno temu. Wyobraźmy sobie następujący eksperyment, przeprowadzony przez specjalistkę od psychologii rozwojowej Grażynę Kochańską. Sympatyczna kobieta wręcza małemu dziecku, które dopiero uczy się chodzić, zabawkę, tłumacząc mu, by było z nią bardzo ostrożne, ponieważ jest to jedna z jej ulubionych zabawek. Dziecko kiwa potakująco głową, sygnalizując, że rozumie, co się do niego mówi, po czym zaczyna się bawić. Po chwili zabawka, uprzednio odpowiednio w tym celu spreparowana, pęka i rozpada się na dwie części.

Kobieta patrzy smutnym wzrokiem na to, co się stało i woła: „Ojej!", a następnie przygląda się dziecku, czekając na jego reakcję.

Okazuje się, że jedne dzieci czują się bardziej winne z powodu swojego domniemanego niewłaściwego zachowania niż inne. Rozglądają się na boki, obejmują się ramionami, wypowiadają słowa przeprosin, próbują ukryć twarz. Są to dzieci, które można by nazwać najbardziej sensytywnymi, wykazującymi najwyższy poziom reaktywności, a więc tymi, które prawdopodobnie wyrosną na introwertyków, u których poczucie winy będzie najbardziej rozwinięte. Jako osobniki niezwykle wyczulone na wszelkie doznania i bodźce, zarówno pozytywne, jak i negatywne, zdają się one odczuwać zarówno smutek kobiety, której zabawkę „zepsuły", jak i niepokój i zmartwienie związane z tym, że zrobiły coś złego. (Dla tych, którzy chcieliby wiedzieć, w jaki sposób zakończył się ów eksperyment, wyjaśniam, że po chwili kobieta „naprawiała" zabawkę, zapewniając dziecko, że w rzeczywistości nie zrobiło ono niczego złego).

W naszej kulturze słowo „wina" ma negatywne zabarwienie, a jednak to właśnie poczucie winy jest jednym z głównych składników budulcowych naszego sumienia. Niepokój i zmartwienie tych hipersensytywnych małych dzieci, jakie odczuwają one z powodu tego, że „zepsuły" zabawkę, stanowi dla nich motywację do tego, by w przyszłości unikać niszczenia przedmiotów należących do innych. Według Kochańskiej te same dzieci, kiedy osiągną wiek czterech lat, będą mniej od innych rówieśników skłonne do oszukiwania i łamania reguł, nawet wówczas, kiedy sądzą, że nikt ich na tym nie przyłapie. A kiedy będą miały sześć lat, ich rodzice będą najprawdopodobniej mówić o nich, że ich poziom norm moralnych jest wysoki i że są one empatyczne. Poza tym mają one na ogół mniej problemów związanych z zachowaniem jako takim.

„Funkcjonalne, umiarkowane poczucie winy – pisze Kochańska – sprzyja rozwojowi przyszłej altruistycznej postawy, osobistej odpowiedzialności, zachowania adaptacyjnego w warunkach szkolnych, a także harmonijnych, satysfakcjonujących i prospołecznych relacji z rodzicami, nauczycielami i kolegami". Jest to tym bardziej istotna konstatacja, że, jak wykazują wyniki badań przeprowadzonych w roku 2010 na University of Michigan, dzisiejsi studenci amerykańskich szkół wyższych są o 40% mniej empatyczni niż ich koledzy przed 30 laty, przy czym największy spadek w tym zakresie zanotowano od roku 2000 do dziś. (Autorzy tego opracowania przypuszczają, że ów spadek poziomu empatii związany jest z dominującą rolą, jaką w życiu studentów odgrywają media społecznościowe, telewizyjne *reality shows* oraz „hiperwspółzawodnictwo").

Oczywiście posiadanie cech, o których mowa, nie znaczy, że sensytywne dzieci są aniołkami. Podobnie jak każdy, one także bywają samolubne i egoistyczne. Czasami zachowują się wobec innych dzieci nieprzyjaźnie i z dystansem. A kiedy dają się opanować przez negatywne emocje, związane np. z poczuciem wstydu czy lękiem, mówi Aron, mogą przyjmować postawę całkowitej obojętności na potrzeby innych ludzi.

Jednak ta sama wysoka receptywność na doznania, która może tak bardzo utrudniać życie osobom hipersensytywnym, przyczynia się także do pozytywnego kształtowania ich sumienia. Aron opowiada o pewnym sensytywnym dziesięciolatku, który przekonał swoją matkę do tego, by dokarmiała bezdomnego, którego zdarzyło mu się kiedyś spotkać w parku, oraz o pewnej ośmiolatce, która płakała nie tylko wtedy, kiedy ona s a m a czuła się zażenowana i upokorzona, ale także wtedy, kiedy ktoś wyśmiewał się z jej koleżanek.

Ten typ ludzi jest nam dobrze znany z literatury pięknej, być może dlatego, że tak wielu pisarzy samych jest sensytywnymi introwertykami. „Szedł przez życie, mając jedną warstwą skóry mniej niż większość ludzi – pisze Eric Malpass[11] o bohaterze swojej powieści *The Long Long Dances,* cichym i spokojnym mózgowcu, który również jest pisarzem. – Cudze problemy poruszały go bardziej niż innych, podobnie jak kipiące piękno życia: nie dawały mu spokoju, zmuszając do sięgania po pióro i pisania o nich. [Poruszało go do głębi] spacerowanie po wzgórzach, słuchanie

impromptu Schuberta, oglądanie tej codziennej jatki, jaką serwowały wieczorne wiadomości".

Kiedy autor fikcji literackiej mówi o takich postaciach, że mają wyjątkowo cienką skórę, jest to oczywiście rodzaj metafory, okazuje się jednak, że w rzeczywistości sprawa dokładnie tak właśnie się przedstawia. Jednym z testów przeprowadzanych przez badaczy w celu ustalenia głównej cechy osobowości jest pomiar przewodnictwa skórnego (tzw. reakcji skórno-galwanicznej), pozwalający zmierzyć stopień wydzielania potu[12] danej osoby w reakcji na różnego rodzaju odgłosy, silne emocje oraz innego rodzaju bodźce. Wysoko reaktywni introwertycy pocą się bardziej; nisko reaktywni ekstrawertycy mniej. Ci ostatni mają „grubszą" skórę w dosłownym tego słowa znaczeniu; są mniej wrażliwi na wszelkiego rodzaju bodźce, słabiej reagują na dotyk *(are cooler to the touch).* Według niektórych naukowców, z którymi udało mi się porozmawiać, stąd właśnie miało wziąć się popularne angielskie określenie „bycia *cool",*[13]im mniej reaktywny jesteś, tym mniej wrażliwą *(cooler)* na dotyk masz skórę, czyli tym bardziej jesteś *cool.* (Na marginesie, socjopaci lokują się na samym końcu skali naszego barometru mierzącego poziom „bycia *cool"* – poziom pobudzenia, przewodnictwa skórnego, a także lęku jest u nich ekstremalnie niski. U szeregu socjopatów naukowcy wykryli również poważne uszkodzenia w obrębie ciała migdałowatego).

Tak zwane wykrywacze kłamstw (poligrafy, wariografy) to urządzenia, których działanie polega m.in. na pomiarze właśnie przewodnictwa skórnego. Leżąca u podstaw ich funkcjonowania teoria zakłada, że człowiek, który kłamie, denerwuje się, co sprawia, że powierzchnia jego skóry pokrywa się, czego nie może on w żaden sposób kontrolować, warstewką potu. Kiedy byłam na studiach, w czasie wakacji postanowiłam zatrudnić się jako sekretarka w dużej firmie jubilerskiej. Jednym z elementów procesu ubiegania się o tę pracę było obowiązkowe poddanie się testowi na wykrywaczu kłamstw. Badanie odbyło się w małym, dość obskurnym pomieszczeniu, słabo oświetlonym i wyłożonym linoleum, a przeprowadził je chudy jegomość o niezdrowej, ziemistej cerze, który nieustannie palił papierosy. Na początku zadał mi serię pytań kontrolnych: imię i nazwisko, adres, itd., aby ustalić mój normalny poziom przewodnictwa elektrycznego skóry. Następnie pytania nabrały charakteru bardziej agresywnego, a badający stał się bardziej dociekliwy. Czy byłam

kiedykolwiek aresztowana? Czy kiedykolwiek ukradłam coś z półki sklepowej? Czy zażywam kokainę? Zadając mi to ostatnie pytanie, mężczyzna wbił we mnie wzrok. W rzeczywistości nigdy w życiu nie próbowałam kokainy, on jednak zdawał się sądzić, że było inaczej. Oskarżycielski wyraz jego twarzy był mniej więcej odpowiednikiem starego policyjnego triku, polegającego na tym, że podejrzanego informuje się, że policja dysponuje obciążającymi go dowodami i że w związku z tym powinien się on jak najszybciej do wszystkiego przyznać.

Choć oczywiście wiedziałam, że ten mężczyzna się myli, poczułam, że zaczynam się czerwienić. I proszę bardzo, badanie wykazało, że skłamałam, odpowiadając na pytanie o zażywanie kokainy. Najwyraźniej moja skóra jest tak cienka, że pokrywa się potem także na myśl o całkowicie wyimaginowanych wykroczeniach, jakich miałam się jakoby dopuścić!

Zwykle myślimy o kimś, że jest *cool,* jeśli przybiera on odpowiednią pozę, zakłada ciemne okulary, zachowuje się nonszalancko i na luzie, paraduje ze szklaneczką czegoś mocniejszego w dłoni. A może my wcale nie wybieramy tego rodzaju akcesoriów na chybił trafił. Może ciemne okulary, zrelaksowana postawa ciała i alkohol mają w tym kontekście tak wielkie znaczenie właśnie dlatego, że stanowią rodzaj kamuflażu, maskującego wszelkie oznaki przewrażliwienia naszego układ nerwowego. Ciemne okulary sprawiają, że inni nie widzą, jak nasze źrenice rozszerzają się pod wpływem nagłego zaskoczenia lub strachu; na podstawie wyników badań Kagana wiemy, że zrelaksowana postawa górnej części ciała jest oznaką niskiej reaktywności; alkohol zaś pomaga nam pozbyć się zahamowań oraz obniża nasz poziom pobudzenia. Kiedy wybierasz się na mecz futbolu amerykańskiego i znajomy proponuje ci piwo, mówi psycholog osobowości Brian Little, „to tak, jakby mówił on do ciebie: »No stary, łyk ekstrawersji na pewno dobrze ci zrobi«".

Nastolatki rozumieją instynktownie fizjologię „bycia *cool".* W powieści Curtis Sittenfeld *Szkoła uczuć (Prep),* w której autorka z niezwykłą wnikliwością i precyzją opisuje społeczne rytuały dorastających uczniów jednego z prestiżowych amerykańskich liceów z internatem, główna bohaterka, nastolatka o imieniu Lee, zostaje pewnego razu całkiem nieoczekiwanie zaproszona na imprezę odbywającą się w pokoju Aspeth, dziewczyny „najbardziej *cool"* w całej szkole. Pierwszą rzeczą, na jaką zwraca uwagę Lee, jest to, jak bardzo świat Aspeth działa stymulująco na wszystkie zmysły. „Już za drzwiami słychać było głośną muzykę –

relacjonuje Lee. – Ściany obwieszone były światełkami. (...) Czułam się przytłoczona i nieco poirytowana. Czy Aspeth urodziła się już *cool,* czy też ktoś ją tego nauczył, na przykład starsza siostra albo jakaś kuzynka?"

Nisko reaktywna fizjologia „bycia *cool"* stała się także wyróżnikiem osób uprawiających sport, bywalców siłowni oraz, ogólnie rzecz biorąc, wszystkich mężczyzn w typie *macho.* Dla pierwszych amerykańskich astronautów niski puls, symptom niskiej reaktywności, stał się czymś w rodzaju symbolu ich statusu. Podpułkownik John Glenn, który jako pierwszy amerykański astronauta odbył lot orbitalny wokół Ziemi, a później ubiegał się o urząd prezydenta, podziwiany był przez swoich kolegów za to, że w momencie startu statku kosmicznego, na pokładzie którego się znajdował, jego tętno było rzeczywiście *supercool* (wynosiło zaledwie 110 uderzeń na minutę).

Wszystko wskazuje na to, że niebycie tak do końca *cool* może okazać się dla nas znacznie bardziej korzystne ze społecznego punktu widzenia, niż nam się wydaje. Rumieniec, który pojawił się na mojej twarzy w momencie, kiedy testujący mnie wariografem antypatyczny jegomość wbił we mnie wzrok i spytał, czy kiedykolwiek zażywałam kokainę, może być rodzajem „kleju społecznego" *(socialglue),* czymś, co zjednuje nam sympatię otoczenia. W przeprowadzonym niedawno eksperymencie kierowany przez Corine Dijk zespół naukowców poprosił ok. 60 wolontariuszy o przeczytanie relacji na temat osób, które zrobiły coś moralnie nagannego, np. odjechały z miejsca wypadku, nie udzielając pomocy poszkodowanym, lub niestosownego, np. oblały kogoś kawą. Następnie pokazali im fotografie tych osób, których twarze wyrażały cztery różne stany: zawstydzenie i zażenowanie (spuszczone oczy i głowa); zawstydzenie/zażenowanie plus rumieniec; neutralny wyraz twarzy; neutralny wyraz twarzy plus rumieniec. Na koniec poprosili ich o ocenę tego, która z tych osób była ich zdaniem najsympatyczniejsza i najbardziej godna zaufania.

Okazało się, że winowajcy, którzy czerwienili się ze wstydu, oceniani byli bardziej pozytywnie niż ci, których twarz nie pokrywała się rumieńcem. Działo się tak dlatego, że rumieniec na naszej twarzy świadczy

o tym, że jesteśmy wrażliwi na to, co sądzą o nas inni. Dacher Keltner, psycholog z University of California w Berkeley, który specjalizuje się w badaniu pozytywnych emocji, ujął to w następujący sposób w jednym z artykułów w „New York Timesie": „Rumieniec pojawia się po jakichś 2-3 sekundach, niosąc ze sobą następujący komunikat: »Jestem wrażliwy i rozumiem, co się stało; zdaję sobie sprawę, że zrobiłem coś niestosownego, niezgodnego z przyjętymi powszechnie normami«".

W rzeczy samej, wiele wysoko reaktywnych osób w zaczerwienianiu się najbardziej nienawidzi dokładnie tego – całkowitego braku kontroli nad tym zjawiskiem – co sprawia, że wzbudzają one tak dużą sympatię otoczenia. „Ponieważ nie można świadomie kontrolować tego, czy się zaczerwienimy, czy nie", rumieniec jest w pełni autentyczną oznaką naszego zawstydzenia, mówi Dijk. A poczucie wstydu i zażenowanie, to, według Keltnera, rodzaj emocji moralnej. Świadczą one o naszej wrażliwości, pokorze, skromności oraz pragnieniu uniknięcia agresji oraz pokojowego rozwiązania konfliktu. Tak więc kiedy ktoś zawstydzony się czerwieni, nie powoduje to odizolowania go od innych (choć osoba, która często się czerwieni, czasami takie właśnie ma wrażenie), lecz raczej zbliża go do nich.

Poszukując korzeni ludzkiego poczucia zawstydzenia i zażenowania, Keltner odkrył, że w przypadku wielu gatunków naczelnych[14]dwa osobniki po stoczonej ze sobą walce często próbują pogodzić się ze sobą. Robią to między innymi w ten sposób, że wykonują gesty wyrażające zawstydzenie, dokładnie takie, jakie widuje się u ludzi: spoglądają na boki, co oznacza przyznanie się do zrobienia czegoś niewłaściwego oraz pragnienie zażegnania konfliktu; pochylają głowę, czyli „robią się mniejsze"; zaciskają wargi, co stanowi oznakę powstrzymania się od dalszego działania. Tego rodzaju gesty u ludzi określane są mianem „aktów oddania się lub zawierzenia" *(acts of devotion),* pisze Keltner. I owszem, Keltner, który jest specjalistą od analizowania emocjonalnego wyrazu ludzkich twarzy, po przestudiowaniu fotografii przedstawiających osoby uważane za najwyższe autorytety moralne, takie jak Gandhi czy dalajlama, stwierdził, że na ich twarzach często maluje się tego rodzaju powściągliwy, pełen oddania uśmiech, oraz że mając spuszczone oczy, często spoglądają one na boki.

W swojej książce *Born to Be Good* Keltner pisze nawet, że gdyby, uczestnicząc w spotkaniu *speed dating,*[15] miał on wybrać sobie partnerkę,

zadając jej tylko jedno pytanie, to brzmiałoby ono tak: „Co sprawiło, że poczułaś się ostatnio naprawdę zawstydzona?”. Następnie bardzo uważnie by się jej przyglądał, obserwując, czy [opowiadając o tym przeżyciu] zaciska ona wargi, czerwieni się i odwraca wzrok, czy też nie. „Tego rodzaju oznaki zakłopotania i zawstydzenia są niczym dyskretne komunikaty, które mówią nam, że dana osoba jest wrażliwa oraz ma szacunek dla opinii innych ludzi na swój temat – stwierdza Keltner. – Zawstydzenie świadczy o tym, jak bardzo danej osobie zależy na przestrzeganiu reguł, które wiążą nas ze sobą jako ludzi”.

Innymi słowy, chcemy się upewnić, że naszemu przyszłemu małżonkowi zależy na tym, co myślą o nim inni. A lepiej być pod tym względem bardziej niż mniej wyczulonym.

Bez względu na to, jak wielkie korzyści przynosi nam czerwienienie się, zjawisko hipersensytywności skłania nas do postawienia pewnego oczywistego pytania. W jaki sposób osobom hipersensytywnym udało się przetrwać w trakcie ewolucji proces ostrej selekcji naturalnej? Jeśli osobniki śmiałe i agresywne na ogół zwyciężają w rywalizacji, to dlaczego osobniki sensytywne nie zostały wyeliminowane z ludzkiej populacji przed tysiącami lat, podobnie jak np. pomarańczowe żaby z populacji żab? Wprawdzie, podobnie jak główny bohater *The Long Long Dances,* możemy dziś bardziej od innych wzruszać się dźwiękami nastrojowego impromptu Schuberta i bardziej wzdragać się na widok brutalnych scen pokazywanych w telewizyjnych wiadomościach, w przeszłości zaś mogliśmy należeć do tej kategorii dzieci, które czuły się strasznie zawstydzone, kiedy zepsuły czyjąś zabawkę, to przecież ewolucja nie nagradza tego rodzaju postaw i zachowań. Ale czy rzeczywiście?

Elaine Aron ma pewną koncepcję na ten temat. Uważa, że ewolucyjny proces doboru naturalnego faworyzował nie tyle hipersensytywność jako taką, co bardziej uważny, refleksyjny sposób zachowania, jaki zwykle jej towarzyszy. „Typ »sensytywny« czy też »reaktywny« ma tendencję do tego, by przed przystąpieniem do działania dokonać dokładnej obserwacji i analizy sytuacji – pisze Aron – dzięki czemu częściej unika on niebezpieczeństw, niepowodzeń i marnotrawienia energii. Musi więc

posiadać układ nerwowy w szczególny sposób wyczulony na wykrywanie i analizowanie różnego rodzaju subtelnych różnic. Jest to strategia, którą można by nazwać »nigdy nie obstawiaj w ciemno« albo »zawsze pomyśl dwa razy, nim cokolwiek zrobisz«. W przeciwieństwie do tego aktywna strategia [przedstawicieli drugiego typu] polega na byciu zawsze pierwszym, natychmiastowym działaniu, nawet w sytuacji, w której nie dysponujemy pełną informacją na dany temat, oraz podejmowaniu ryzyka

– jest to strategia »strzału w ciemno«, która opiera się na założeniu, że »kto pierwszy, ten lepszy« oraz że »podobna okazja trafia się tylko raz«".

W rzeczywistości wiele osób, które Aron przyporządkowuje do kategorii sensytywnych, posiada szereg spośród 27 cech kojarzonych z sensytywnością, żadna z nich nie ma jednak ich wszystkich. Jedne z nich są wyjątkowo wrażliwe na ostre światło i hałas, jednak nie na ból i działanie kawy; inne nie wykazują wyjątkowej wrażliwości na żadne bodźce zmysłowe, za to są głębokimi myślicielami i mózgowcami, którzy mają bardzo bogate życie wewnętrzne. Niektóre z nich nie są nawet introwertykami

– według Aron introwertykami jest zaledwie 70% osób sensytywnych, podczas gdy pozostałe 30% jest ekstrawertykami (choć przedstawiciele tej ostatniej grupy częściej potrzebują momentów wyciszenia oraz samotności niż typowi ekstrawertycy). Dzieje się tak dlatego, przypuszcza Aron, że sensytywność jest rodzajem produktu ubocznego ewolucyjnej strategii przetrwania, stąd, aby strategia ta była efektywna, wykorzystujemy tylko niektóre, a nie wszystkie, z cech kojarzonych z sensytywnością.

Na poparcie tezy Aron istnieje bardzo wiele dowodów. Biolodzy ewolucyjni sądzili niegdyś, że każdy gatunek zwierząt wyewoluował w tym celu, by zająć daną niszę ekologiczną, że dla każdej niszy istniał idealny zestaw obowiązujących w nich zachowań i że ci przedstawiciele danego gatunku, których zachowanie odbiegało od tego ideału, skazani byli na wymarcie. Okazuje się jednak, że nie tylko ludzie dzielą się na takich, którzy „najpierw obserwują i czekają", i takich, którzy „od razu przystępują do działania". Członków ponad stu gatunków królestwa zwierząt można podzielić z grubsza na te właśnie dwie kategorie.

Od muszki owocowej *(Drosophila)* przez kota domowego do kozicy górskiej, od słonecznicy pstrej[16] przez małpiatki galago do eurazjatyckich sikorek, naukowcy wykazali, że mniej więcej 20% przedstawicieli wielu

gatunków zwierząt jest „ostrożnych i powściągliwych”, podczas gdy pozostałe 80% należy do typu „szybkiego i śmiałego”, który natychmiast podejmuje odważnie wszelkiego rodzaju wyzwania, nie zwracając większej uwagi na to, co w danej chwili wokół niego się dzieje. (Co wielce intrygujące, spośród małych dzieci, które zostały poddane testom w laboratorium Kagana, odsetek osobników wysoko reaktywnych, jak pamiętamy, również wynosił ok. 20%).

Gdyby „powściągliwe” i „śmiałe” zwierzęta urządzały przyjęcia, pisze biolog ewolucyjny David Sloan Wilson, „niektóre z tych śmiałych zanudzałyby wszystkich swoim nieustannym, głośnym gadaniem, podczas gdy inne mruczałyby pod nosem nad swoim drinkiem, że nikt nie zwraca na nie uwagi i ich nie słucha. Zwierzęta powściągliwe robią wrażenie nieśmiałych i sensytywnych. Nie starają się zaznaczać swojej pozycji w grupie, są jednak bardzo czujne i zauważają rzeczy, które całkowicie uchodzą uwagi osobników dominujących. To tacy wrażliwi pisarze i artyści, z którymi na przyjęciu można przeprowadzić interesującą rozmowę z dala od reszty tłumu gości zdominowanego przez kilku krzykaczy. To wynalazcy i inspiratorzy, którzy wynajdują nowe sposoby zachowania, podczas gdy osobniki dominujące wykradają im ich patenty i kopiują ich zachowanie”.

Co jakiś czas w gazecie lub w telewizji pojawia się artykuł lub program na temat zwierząt, ich sposobu bycia i osobowości, w którym zachowania nieśmiałe uznaje się za niewłaściwe i niestosowne, wyjątkowo odważne zaś za godne podziwu i uznania. Tymczasem Wilson, podobnie jak Aron, uważa, że przyczyną istnienia obu tych kategorii zwierząt jest to, że mają one radykalnie różne strategie przetrwania, z których każda opłaca się w różny sposób i w różnym czasie. Chodzi tu o tzw. teorię kompromisu ewolucyjnego *(tradeoff),*według której określona cecha nie jest ani całkowicie dobra, ani całkowicie zła, lecz jest sumą elementów pozytywnych i negatywnych, których wartość z punktu widzenia przetrwania danego osobnika zmienia się w zależności od danych warunków i okoliczności.

„Nieśmiałe” zwierzęta rzadziej i na mniejszym obszarze prowadzą poszukiwania pożywienia; w ten sposób oszczędzają energię, a trzymając się na uboczu i nie opuszczając kryjówek, unikają pożarcia przez drapieżniki. Tymczasem śmielsze osobniki wyruszają na dalekie wyprawy i dlatego są częściej zjadane przez zwierzęta znajdujące się od nich wyżej w

łańcuchu pokarmowym, z drugiej jednak strony udaje im się częściej przeżyć w okresach, kiedy brakuje pożywienia i muszą one podejmować większe ryzyko. Kiedy do stawu pełnego słonecznic pstrych Wilson wrzucił kilka metalowych klatek, które to zdarzenie, jak mówi, musiało być dla tych ryb równie niezwykłym i intrygującym przeżyciem, co lądowanie na ziemi UFO, śmiałe osobniki nie mogły się powstrzymać i przystąpiły do zbadania z bliska nieznanych obiektów – i w ten sposób wpłynęły do zastawionych na nie pułapek. Tymczasem nieśmiałe ryby trzymały się roztropnie z daleka, przez co Wilsonowi żadnej z nich nie udało się złapać.

Z kolei, kiedy dzięki skomplikowanemu systemowi sieci Wilsonowi udało się schwytać, a następnie zabrać do laboratorium przedstawicieli obu typów tego gatunku ryb, śmiałe osobniki szybko przystosowały się do nowego środowiska i zaczęły zjadać podawany im pokarm aż pięć dni wcześniej niż ich nieśmiali bracia i siostry. „Nie istnieje jeden, najlepszy rodzaj... [zwierzęcej] osobowości – pisze Wilson – lecz różnorodność osobowości powstałych w wyniku doboru naturalnego".

Kolejnym przykładem kompromisu ewolucyjnego jest inny gatunek ryb zwany gupikiem trynidadzkim. Osobowość tych ryb zmienia się – ze zdumiewającą szybkością jak na standardy ewolucyjne – dopasowując się do mikroklimatu, w którym przychodzi im żyć. W ich naturalnym środowisku największe zagrożenie stanowią dla nich ryby drapieżne z gatunku szczupakowatych. Jednak w niektórych regionach zasiedlonych przez gupiki, np. w strumieniach powyżej wodospadów, szczupakowate nie występują. Jeśli więc jesteś gupikiem, który dorósł w takim właśnie idyllicznym otoczeniu, to jesteś najprawdopodobniej osobnikiem śmiałym i beztroskim, dobrze dostosowanym do panującego tam *la dolce vita.*

Tymczasem jeśli pochodzisz z „podejrzanej", znajdującej się poniżej wodospadu okolicy, w której grasują groźne szczupakowate, to jesteś zapewne osobnikiem znacznie bardziej ostrożnym i podejrzliwym, a więc takim, który dobrze przystosowany jest do tego, by za wszelką cenę unikać spotkania z drapieżnikami.

Interesujące jest to, że owe różnice dziedziczone są z pokolenia na pokolenie, a nie przyswajane poprzez uczenie się, tak że potomstwo śmiałych gupików, które przeniosą się do „podejrzanej" okolicy, dziedziczy po rodzicach tę właśnie cechę osobowości – i to pomimo że w porównaniu ze swoimi bardziej powściągliwymi kuzynami są one teraz w znacznie

gorszym położeniu. Stosunkowo szybko jednak ich geny ulegają mutacji, tak iż przedstawiciele kolejnych pokoleń, którym uda się przeżyć, są już typami znacznie bardziej ostrożnymi i czujnymi. To samo dzieje się z czujnymi gupikami, z których otoczenia znikną nagle szczupakowate; potrzeba około 20 lat na to, by ich potomkowie stali się całkowicie beztroskimi osobnikami, zachowującymi się tak, jakby nigdy nic nie stanowiło dla nich w życiu najmniejszego zagrożenia.

Teoria kompromisu ewolucyjnego zdaje się znajdować zastosowanie także do ludzi. Naukowcy odkryli, że nomadzi, którzy odziedziczyli specyficzną formę genu mającego związek z ekstrawersją (zwłaszcza z otwartością na nowe doświadczenia i doznania), są lepiej odżywieni niż ci, którzy nie posiadają tej właśnie wersji genu. Tymczasem w społecznościach osiadłych osobnicy mający ową wersję genu są gorzej odżywieni. A więc ta sama cecha, która sprawia, że nomadzi są na tyle dzielni i agresywni, by polować i bronić swoich stad przed rabusiami, może przeszkadzać w życiu społeczności prowadzącej osiadły tryb życia w takich dziedzinach jak uprawa pola, handel płodami rolnymi czy nauka w szkole.

A oto inny przykład kompromisu ewolucyjnego: ekstrawertycy mają więcej partnerów seksualnych niż introwertycy – wielka zaleta z punktu widzenia przedstawicieli każdego gatunku, którzy pragną się rozmnażać – jednocześnie są jednak bardziej niewierni w związkach i częściej się rozwodzą, co nie jest korzystne dla dzieci, które udaje im się spłodzić. Ekstrawertycy więcej czasu i energii poświęcają ćwiczeniom fizycznym, tymczasem introwertycy rzadziej miewają wypadki oraz ulegają kontuzjom.

Ekstrawertycy mają znacznie więcej przyjaciół i znajomych, którzy mogą być dla nich przydatni i pomocni, za to częściej popełniają różnego rodzaju wykroczenia i przestępstwa. Carl Gustav Jung już przed prawie stu laty stwierdził co następuje: „Natura zna dwie fundamentalnie różne formy przystosowawcze i możliwe dzięki nim formy przetrwania organizmów żywych: jedna polega na zintensyfikowanej płodności przy względnie niewielkiej sile obronnej i niedługim życiu indywiduum [= ekstrawertycy]; druga polega na wyposażeniu indywiduum we wszelkiego rodzaju środki samozachowania przy względnie niewielkiej płodności [= introwertycy]”[17]

Teoria kompromisu ewolucyjnego stosuje się nawet do całych gatunków. Pośród biologów ewolucyjnych, którzy są zwolennikami koncepcji, według której każdy z poszczególnych osobników danego gatunku stara się za wszelką cenę spłodzić potomstwo, przekazując mu swoje DNA, hipoteza, zgodnie z którą w skład danego gatunku wchodzą indywidua, których cechy osobnicze sprzyjają przetrwaniu całej grupy, jest wciąż przedmiotem gorącej debaty, a jeszcze nie tak dawno temu jej akceptacja mogła oznaczać dla danego naukowca wykluczenie ze społeczności akademickiej. Z wolna jednak ów pogląd staje się coraz szerzej i powszechniej akceptowany. Niektórzy naukowcy przypuszczają nawet, że podstawą ewolucyjną takich cech jak sensytywność jest większe uwrażliwienie na cierpienia innych przedstawicieli swojego gatunku, a zwłaszcza członków swojej własnej rodziny.

Nie potrzeba jednak posuwać się aż tak daleko. Jak wyjaśnia Aron, sensowne wydaje się założenie, iż przetrwanie społeczności zwierzęcych zależy w znaczniej mierze od ich sensytywnych członków. „Przypuśćmy, że w stadzie antylop (...) znajduje się kilka osobników, które nieustannie przerywają pożywianie się, by wykorzystywać swoje wyostrzone zmysły do wypatrywania drapieżników – pisze Aron. – Stada, w których znajdują się takie właśnie, sensytywne, wrażliwe i czujne osobniki, mają większe szanse na przetrwanie, mogą bezpieczniej się rozmnażać, dzięki czemu w ich grupie zawsze przychodzi na świat pewna liczba sensytywnych osobników”.

Dlaczego sprawa nie miałaby przedstawiać się tak samo z ludźmi? Potrzebujemy takich osób jak Eleanor Roosevelt w tym samym stopniu, co pasące się na sawannie antylopy potrzebują swoich sensytywnych braci i sióstr.

Poza podziałem na „nieśmiałe” i „odważne” zwierzęta, „śmiałe i szybkie” oraz „ostrożne i powolne”, biolodzy dokonują czasami podziału danej populacji na osobniki w typie „jastrzębia” i „gołębia”. Na przykład zachowanie sikor bogatek, z których jedne są znacznie bardziej agresywne od innych, może posłużyć nam na zajęciach z nauk społecznych za podręcznikowy wręcz przykład ilustrujący stosunki międzynarodowe w świecie ludzi. Ptaki te żywią się głównie owocami buka; w latach, kiedy tych owoców jest mało, samice „jastrzębie” są lepiej odżywione, czego można się spodziewać, jako że są one odważniejsze i bardziej zaciekle walczą o pożywienie z konkurentami. Tymczasem w latach, w których

owoce buka są w obfitości, samice „gołębie” – które, co ciekawe, miewają zwykle bardziej troskliwe i opiekuńcze matki – radzą sobie lepiej niż „jastrzębie”, ponieważ te ostatnie mnóstwo czasu i energii marnują na wzajemne potyczki i pojedynki bez jakiegokolwiek szczególnego powodu.

Z kolei u sikor samców zauważono odwrotną prawidłowość. Dzieje się tak dlatego, że ich głównym zadaniem w życiu nie jest zdobywanie pożywienia, lecz obrona własnego terytorium. W latach, kiedy brakuje pożywienia, tak wiele sikor zdycha z głodu, że każdy z ocalałych osobników dysponuje dostatecznie dużą przestrzenią życiową. A wtedy samce „jastrzębie” wpadają w tę samą pułapkę, co ich odpowiedniczki samice w okresie, kiedy owoców buka jest pod dostatkiem – wszczynają awantury i zaciekle walczą ze sobą, marnując przy tym drogocenne siły i energię. Tymczasem w dobrych latach, kiedy konkurencja o zdobycie terytorium do gniazdowania staje się ostra, agresja samców „jastrzębi” ponownie staje się ich mocną stroną i przynosi im korzyści.

Może się wydawać, że w okresie wojen czy innego rodzaju zagrożenia – co w świecie ludzi stanowi ekwiwalent roku, w którym występują niedobory owoców buka, stanowiących główne pożywienie sikor bogatek – największe zapotrzebowanie istnieje na osobników bohaterskich i agresywnych. Gdyby jednak całe nasze społeczeństwo składało się wyłącznie z wojowników, nikt nie zwracałby uwagi – nie mówiąc już o przeciwdziałaniu – na wszelkiego rodzaju pomniejsze, choć potencjalnie śmiertelnie niebezpieczne problemy, takie jak groźne epidemie wirusowe czy zmiany klimatyczne.

Weźmy pod uwagę prowadzoną już od ponad dziesięciu lat przez byłego wiceprezydenta Stanów Zjednoczonych Ala Gore’a krucjatę mającą na celu pobudzenie świadomości światowej opinii publicznej w związku z zagrożeniami, jakie wynikają z globalnego ocieplenia. Według wielu wiarygodnych źródeł Gore jest introwertykiem. „Jeśli wysłać introwertyka na uroczyste przyjęcie czy jakieś inne spotkanie z udziałem powiedzmy stu osób, to po jego zakończeniu będzie on miał w sobie znacznie mniej energii niż przed jego rozpoczęciem – mówi jeden z byłych bliskich współpracowników Gore’a. – Po każdym z takich wydarzeń Gore

potrzebuje sporo odpoczynku”. Al Gore przyznaje, że publiczne występy i przemawianie nie są jego najmocniejszą stroną. „Większość polityków czerpie energię ze spotkań z ludźmi, najlepiej ściskając im dłonie i poklepując po plecach – mówi. – Ja czerpię energię z rozmów i dyskusji na ważne tematy”.

Połączmy jednak skłonność do namysłu i refleksji z wrażliwością na subtelności i szczegóły – obie te cechy często występują u introwertyków – a otrzymamy wyjątkowo silną mieszankę. W roku 1968, kiedy Gore studiował na Harvardzie, uczestniczył w zajęciach prowadzonych przez znanego oceanografa, który zademonstrował studentom jedne z pierwszych dowodów na to, że między spalaniem paliw kopalnych a efektem cieplarnianym istnieje ścisły związek. Gore z uwagą nadstawił uszu.

Później próbował przekazać innym to, czego się wtedy dowiedział. Szybko zorientował się jednak, że właściwie nikt nie chce go słuchać. Wyglądało na to, że wszyscy pozostają całkowicie głusi na dźwięki dzwonu alarmowego rozbrzmiewające z taką mocą w ich własnych głowach.

„Kiedy w połowie lat siedemdziesiątych zostałem kongresmanem, pomagałem organizować pierwsze przesłuchania w Kongresie w sprawie globalnego ocieplenia”, wspomina Gore w filmie *Niewygodna prawda (An Inconvenient Truth),* który w 2006 roku zdobył Oscara[18] i w którym jedna z najbardziej poruszających scen przedstawia samotnego Ala Gore’a, który idzie nocą przez opustoszały hall na lotnisku, ciągnąc za sobą walizkę na kółkach. Gore wydawał się szczerze zdumiony, że nikt nie zwraca uwagi na to, co on mówi: „Wydawało mi się, że sprawa ta jest na tyle ważna i pilna, że spowoduje radykalną zmianę w dotychczasowym podejściu kongresmanów do kwestii globalnego ocieplenia. Myślałem, że oni również będą tym poruszeni i zaalarmowani. Okazało się jednak, że się myliłem”.

Gdyby jednak Gore wiedział wówczas to, co my wiemy dziś na temat wyników badań Kagana i Aron, byłby zapewne mniej zdumiony reakcją swoich kolegów. Mógłby nawet wykorzystać swoją wiedzę na temat psychologii osobowości do tego, by skuteczniej dotrzeć do nich ze swoim przesłaniem. W Kongresie, jak mógł on z dużą dozą prawdopodobieństwa założyć, zasiada szereg najmniej sensytywnych ludzi w kraju – osób, które, gdyby były małymi dziećmi biorącymi udział w jednym z eksperymentów Kagana, natychmiast podbiegłyby do kolorowo ubranego clowna czy też bez większych obaw zbliżyły się do kobiety w masce gazowej, rzucając

przy tym tylko przelotne spojrzenie na swoje matki. Czy pamiętacie introwertycznego Toma i ekstrawertycznego Ralpha z eksperymentu Kagana? No cóż, w amerykańskim Kongresie zasiada pełno Ralphów – jest to wręcz instytucja przeznaczona dla osób jego pokroju. Tymczasem większość Tomów tego świata nie interesuje praca polegająca na planowaniu rozmaitych kampanii oraz spotkaniach z lobbystami.

Kongresmani w typie Ralpha mogą być wspaniałymi ludźmi – bardzo dynamicznymi, odważnymi i pewnymi siebie – jednak nie poczują się oni raczej specjalnie zaalarmowani fotografią, na której widać niewielkie pęknięcie w powłoce olbrzymiego lodowca. Zeby nakłonić ich do słuchania, potrzeba znacznie silniejszych i bardziej intensywnych bodźców. Dlatego właśnie przesłanie Gore'a dotarło do nich dopiero wówczas, kiedy zjednoczył on siły z superprofesjonalistami z Hollywood, którzy przy wykorzystaniu najnowszej techniki filmowej oraz efektów specjalnych stworzyli niezwykle spektakularny i przemawiający do wyobraźni obraz, jakim jest *Niewygodna prawda.*

Gore skutecznie wykorzystał także swoje własne siły i umiejętności, takie jak naturalna zdolność do koncentracji oraz wielka dokładność i sumienność, które pomogły mu w niestrudzonej promocji tego filmu. Podróżując po całym kraju Gore spotykał się na uroczystych pokazach filmu z widzami, a także udzielał niezliczonych wywiadów w radiu i telewizji. W sprawie globalnego ocieplenia Gore przemawiał jasnym i mocnym głosem, którego czasami brakowało mu jako politykowi. Dla Gore'a analizowanie i poszukiwanie rozwiązań skomplikowanych naukowych problemów jest czymś naturalnym. Nawet publiczne przemawianie nie sprawia mu większego kłopotu, jeśli tylko tematem są zmiany klimatyczne i sposoby zapobiegania im: mówiąc o kwestii globalnego ocieplenia, Gore staje się charyzmatyczną postacią, która łatwo nawiązuje kontakt z publicznością, czego brakowało mu podczas jego politycznych wystąpień jako kandydata na urząd prezydenta. Jest tak dlatego, że jego misją, w jego osobistym mniemaniu, nie jest działalność polityczna czy też dbałość o wizerunek i doskonalenie osobowości, lecz postępowanie w zgodzie z własnym sumieniem w najważniejszych dla niego sprawach. „Tu chodzi o los całej planety – mówi Gore. – Kiedy życie ludzi na ziemi stanie się zagrożone, nikogo nie będzie obchodzić to, kto wygrał czy przegrał w ostatnich wyborach".

Jeśli jesteś osobą sensytywną, być może masz w zwyczaju stwarzanie pozorów, że bardziej jesteś typem sprawnego polityka, a mniej wrażliwego, refleksyjnego człowieka, jakim w rzeczywistości jesteś. W tym miejscu proszę cię jednak, byś ponownie przemyślał swoją postawę. Bez ludzi takich jak ty może nam bowiem w przyszłości grozić – całkiem dosłownie – globalny potop.

Ale wróćmy na Walker Creek Ranch i spotkanie z udziałem hipersensytywnych osób, na którym Ideał Ekstrawertyka oraz prymat „bycia *cool”* zostają wywrócone do góry nogami. Jeśli „bycie *cool”* oznacza niską reaktywność, która predysponuje nas do śmiałych i nonszalanckich zachowań, to osoby, które przybyły na spotkanie z Elaine Aron, z pewnością nie są *cool.*

Atmosfera jest tak naturalna, że aż zdumiewająco niezwykła. Przypomina klimat, jaki panuje na zajęciach z jogi albo w buddyjskim klasztorze, z tym że zgromadzone tutaj osoby nie reprezentują żadnej jednoczącej je religii czy światopoglądu, a tylko wszystkie mają taki sam temperament. Można to zauważyć zwłaszcza w trakcie wystąpienie Aron. Ona sama już dawno temu zauważyła, że kiedy przemawia do grupy hipersensytywnych osób, w pomieszczeniu robi się tak cicho i wszyscy są tak skupieni i uważni, jak nigdy podczas „normalnych” spotkań czy zebrań, o czym można się przekonać w trakcie całej jej prezentacji. Zresztą tego rodzaju atmosfera panuje tu w trakcie całego weekendu.

Nigdy jeszcze nie słyszałam, żeby zwroty „bardzo proszę”, „przepraszam” i „dziękuję” wypowiadane były z tak dużą częstotliwością jak tutaj. Podczas posiłków, które spożywamy wspólnie przy długich stołach w kantynie pod gołym niebem, niczym na letnim obozie skautów, wszyscy, najczęściej parami, oddają się z zapamiętaniem poważnym rozmowom na intymne tematy, takie jak przeżycia z dzieciństwa czy doświadczenia w kontaktach damsko-męskich, a także kwestie społeczne, takie jak opieka zdrowotna czy konsekwencje zmian klimatycznych na ziemi. Nie słychać raczej, by ktoś starał się opowiadać coś jedynie ku uciesze lub rozrywce innych. Ludzie uważnie i w skupieniu słuchają się nawzajem i wypowiadają własne zdanie w spokojny i przemyślany sposób.

Jak zauważyła Aron, osoby hipersensytywne mówią zwykle delikatnym i miękkim głosem, ponieważ chcą, żeby w taki właśnie sposób inni porozumiewali się z nimi.

„Gdzie indziej mówisz coś ważnego i nie wiadomo, czy inni będą chcieli o tym podyskutować – zauważa Michelle, graficzka i projektantka stron internetowych, która w trakcie mówienia pochyla się do przodu, tak jakby zmagała się z podmuchami silnego wiatru. – Tymczasem tutaj od razu ktoś reaguje i prosi cię o bliższe wyjaśnienia albo pyta: »Co przez to rozumiesz?«. A z kolei kiedy ty zadajesz komuś to pytanie, to masz pewność, że uzyskasz wyczerpującą i rzetelną odpowiedź".

Oczywiście nie jest tak, że nikt nigdy nie prowadzi tu towarzyskich rozmów na błahe tematy, mówi Strickland, organizatorka spotkania. Chodzi tylko o to, że o takich sprawach rozmawia się nie na początku, lecz na końcu. Tymczasem „normalnie" dzieje się zwykle odwrotnie; ludzie gadają o niczym, żeby się zrelaksować i wzajemnie lepiej poznać, a dopiero później, kiedy czują się już bardziej na luzie, przechodzą do omawiania poważniejszych tematów. Osoby sensytywne zachowują się dokładnie na odwrót. „Lubią niezobowiązująco sobie pogwarzyć, ale tylko wtedy, kiedy wcześniej przedyskutowały ze sobą coś dogłębnie i na poważnie – mówi Strickland. – Kiedy osoby sensytywne znajdują się w sytuacji, w której czują, że ich naturalne potrzeby poważnej konwersacji zostały już zaspokojone, wówczas urządzają sobie beztroskie pogaduszki i śmieją się jak wszyscy inni ludzie".

Pierwszego dnia wieczorem rozchodzimy się do naszych pokoi w budynku przypominającym studencki akademik. Instynktownie obejmuję się ramionami: teraz, kiedy miałabym ochotę na pisanie albo spanie, pewnie za chwilę ktoś zawoła nas wszystkich i zorganizuje bitwę na poduszki (szkolny obóz letni) albo urządzi w którymś z pokoi jakąś głupią i nudną grę towarzyską, w której przegrywający muszą za karę wypić określoną ilość alkoholu (prawdziwy akademik). Okazuje się jednak, że na Walker Creek Ranch osoba, z którą zostałam zakwaterowana, 27-letnia sekretarka z wielkimi sarnimi oczami oraz ambicją zostania pisarką, jest jak najbardziej szczęśliwa, mogąc spędzić ten wieczór w ciszy i spokoju i robić zapiski w dzienniku. Zabieram się dokładnie za to samo.

Oczywiście w trakcie całego weekendu nie obywa się całkowicie bez napięć. Niektórzy z uczestników spotkania okazują się tak bardzo

powściągliwi i zamknięci w sobie, że stale robią wrażenie ponurych i niezadowolonych. Czasami panujący tu styl „każdy robi to, co mu odpowiada" grozi tym, że – mimo iż przebywamy tu wszyscy razem – w pewnych sytuacjach każdy z nas czuje się całkowicie osobno i każdy chodzi swoimi własnymi ścieżkami. Panuje tu tak wielki deficyt społecznej postawy *cool,* że łapię się na tym, że właściwie to nie miałabym nic przeciwko temu, gdyby ktoś jednak rzucił kilka dowcipów, rozdał każdemu po szklaneczce rumu z colą i rozruszał to całe towarzystwo. W sumie dlaczego nie?

Prawda jest taka, że tak jak potrzebuję pełni swobody i przestrzeni, w której mogę spotkać się z innymi hipersensytywnymi osobami, tak samo lubię od czasu do czasu przebywać w towarzystwie bardziej wyluzowanych, beztroskich ekstrawertyków. Bardzo się cieszę, że pośród nas są na tym świecie także osoby *cool,* i tego weekendu zdecydowanie mi ich brakuje. Zaczynam mówić tak cichym i miękkim głosem, że ogarnia mnie wrażenie, że jego dźwięk kołysze mnie do snu. Zastanawiam się, czy w głębi duszy inni czują to samo co ja.

Tom, ten programista komputerowy przypominający z wyglądu Abrahama Lincolna, opowiada mi o swojej byłej dziewczynie, która nieustannie przyjmowała u siebie w domu tłumy przyjaciół i znajomych, a także całkowicie nieznanych jej osób. Uwielbiała wszelkiego rodzaju przygody i niespodzianki: nowe jedzenie, nowe przeżycia seksualne, nowych ludzi. Między nimi od początku się nie układało – w końcu Tom zatęsknił za towarzystwem dziewczyny, która bardziej skupiałaby się na sobie samej, na nim oraz na ich związku, a mniej na świecie zewnętrznym. I w końcu udało mu się spotkać dokładnie taką właśnie istotę, którą poślubił i z którą jest szczęśliwy. Mimo to nie żałuje czasu spędzonego ze swoją ex.

Słuchając Toma, myślę o tym, jak strasznie tęsknię za moim mężem, Kenem, który został w domu w Nowym Jorku i który wcale nie jest typem hipersensytywnym. Czasami jest to dosyć irytujące: jeśli powodowana empatią lub niepokojem jestem tak poruszona, że nie udaje mi się powstrzymać łez, on jest tym przejęty i zatroskany, niecierpliwi się jednak, kiedy ów stan utrzymuje się u mnie zbyt długo. Wiem jednak również, że ta jego twardsza, bardziej powściągliwa postawa jest dla mnie korzystna, i znakomicie czuję się w jego towarzystwie. Uwielbiam niewymuszony czar, jaki z niego emanuje. Uwielbiam to, że zawsze ma on tyle ciekawego do powiedzenia i że tak dobrze nam się ze sobą rozmawia. Podziwiam go za

to, że we wszystko, co robi, wkłada całe swoje serce i duszę, że tak bezgranicznie oddaje się tym, których kocha, szczególnie nam, jego najbliższej rodzinie.

Jednak najbardziej ze wszystkiego uwielbiam sposób, w jaki Ken okazuje współczucie. Choć potrafi być agresywny, czasami jednego tygodnia bardziej niż ja przez całe życie, wykorzystuje to wyłącznie w imieniu oraz dla dobra innych. Zanim się poznaliśmy, Ken pracował dla ONZ w różnych miejscach na świecie, w których toczyły się wojny, zajmując się między innymi prowadzeniem negocjacji mających na celu doprowadzenie do uwolnienia więźniów wojennych oraz innych osób zatrzymanych w trakcie działań wojennych. Odwiedzał obskurne, cuchnące więzienia oraz negocjował z wymachującymi karabinami maszynowymi dowódcami obozów, aż ci w końcu zgadzali się wypuścić na wolność młode dziewczęta, które nie popełniły żadnego przestępstwa, a ich jedyną winą było to, że były kobietami i ofiarami gwałtu. Po wielu latach wykonywania tego rodzaju pracy Ken wrócił do domu, po czym opisał to, czego był naocznym świadkiem, w książkach i artykułach, pełnych wściekłości i żalu. Ponieważ nie pisał w łagodnym stylu charakterystycznym dla osoby sensytywnej, wywołał złość i oburzenie wielu osób. Pisał jednak jak ktoś, komu naprawdę zależy na tym, co stara się przekazać światu, z całkowitą desperacją i ogromną pasją.

Myślałam, że pobyt na Walker Creek Ranch sprawi, że po jego zakończeniu będę tęskniła za światem osób hipersensytywnych, światem, w którym każdy mówi spokojnym i łagodnym głosem, każdy dostaje swoją marchewkę i nie musi obawiać się kija.[19]Tymczasem wzmógł on moją głęboką tęsknotę za równowagą. Owa równowaga, jak sądzę, jest tym, co Elaine Aron nazywa naszym naturalnym stanem istnienia, przynajmniej w kręgu kultury indoeuropejskiej, takiej jak nasza, w której władza i wpływy zawsze były podzielone między „królów-wojowników” i „kapłanów-doradców”, organa wykonawcze i organa sądownicze, śmiałe, energiczne i towarzyskie osoby pokroju FDR i osoby pokroju Eleanor Roosevelt, wrażliwe, empatyczne i wyczulone na los innych.

---

[1] Budowla zbudowana na wzór starożytnej świątyni greckiej ze słynnym posągiem siedzącego prezydenta Lincolna (Pomnik Lincolna) znajdująca się w parku National Mall; jeden z symboli Waszyngtonu.

[2] Chodzi o słynną amerykańską pieśń patriotyczną „My Country, ‘Tis of Thee”, zwaną także „America”, która do 1931 roku pełniła de facto funkcję hymnu narodowego.

[3] Sala koncertowa.

[4] Istniejąca do dziś konserwatywna organizacja kobieca zrzeszająca potomkinie uczestników wojny o niepodległość Stanów Zjednoczonych – jej główne hasło: „God, Home, and Country” (Bóg, dom i ojczyzna) – początkowo skupiająca w swoich szeregach wyłącznie białe kobiety.

[5] Z koncertu przeprowadzono transmisję radiową na żywo na cały kraj.

[6] Dwudziestego szóstego prezydenta USA.

[7] Zastępca głównego cywilnego zwierzchnika marynarki wojennej USA.

[8] W wyniku czego utracił władzę w nogach.

[9] Zręczność w realizowaniu swoich zamiarów oraz w postępowaniu z ludźmi w różnych okolicznościach.

[10] Jako przewodnicząca Komisji Praw Człowieka.

[11] Angielski pisarz, 1910–1996.

[12] Chodzi o miarę zmian oporu elektrycznego skóry zależnego od stopnia jej nawilżenia wywołanego przez zmiany aktywności gruczołów potowych, które kontrolowane są przez układ współczulny.

[13] We współczesnej potocznej angielszczyźnie „cool” znaczy m.in. „na ludzie”, „spoko”, „fajny”, „odlotowy”, „wyluzowany”, „ekstra”; oczywiście pierwotne znaczenie „cool” to chłodny, zimny, ale też spokojny, opanowany, trzeźwy.

[14] Rząd ssaków łożyskowych, do którego, obok małp i małpiatek, należy także człowiek.

[15] Tzw. szybkie randki.

[16] Ryba z rodziny bassowatych, żyje głównie w dorzeczu Missisipi.

[17] Tłum. Robert Reszke.

[18] W kategorii najlepszy pełnometrażowy film dokumentalny.

[19] Aluzja do słynnego powiedzenia Theodore’a Roosevelta: „Mów łagodnie i miej przy sobie gruby kij, a zajdziesz daleko”.

7

DLACZEGO NA WALL STREET NASTĄPIŁ KRACH, PODCZAS GDY WARREN BUFFETT PROSPEROWAŁ W NAJLEPSZE?

Różnice w sposobie myślenia (oraz przetwarzaniu dopaminy) między introwertykami i ekstrawertykami

Tocqueville[1] widział, że życie w nieustannym działaniu oraz ciągła konieczność podejmowania decyzji, które stały się wyznacznikiem demokratycznego, nastawionego na robienie interesów amerykańskiego stylu życia, sprzyja schematycznemu i pragmatycznemu sposobowi myślenia, szybkim decyzjom oraz natychmiastowemu wykorzystywaniu nadarzających się okazji — i że tego rodzaju działalność nie sprzyja analitycznemu namysłowi, pogłębionej refleksji ani też precyzji formułowania i wyrażania myśli.

– Richard Hofstadter, *Anti-Intellectualism in America*

Tuż po 7.30 rano 11 grudnia 2008 roku – roku wielkiego załamania w sektorze finansowym Stanów Zjednoczonych – w domu dr Janice Dorn zadzwonił telefon. Na Wschodnim Wybrzeżu rynki zanotowały kolejne katastrofalne spadki. Ceny nieruchomości leciały na łeb, na szyję, transakcje kredytowe uległy zamrożeniu, a taki gigant jak General Motors znalazł się na skraju bankructwa.

Dorn odebrała telefon w sypialni, co często robiła, zakładając zestaw słuchawkowy i sadowiąc się wygodnie na przykrytym zieloną kołdrą łóżku. Wystrój sypialni był bardzo prosty i oszczędny. Najbardziej barwnym jej elementem była sama Dorn, która z burzą płomiennie rudych włosów, grzywką przyciętą nisko nad czołem i karnacją w kolorze kości słoniowej wygląda niczym dojrzała wersja legendarnej Lady Godivy. Dorn ma doktorat z neurobiologii, a jej specjalnością jest anatomia mózgu. Jest również dyplomowanym lekarzem psychiatrą, aktywnym graczem giełdowym na rynku złota *(gold futures market),* a także „psychiatrą finansowym" *financial psychiatrist),* z której porad i konsultacji skorzystało już ok. 600 inwestorów giełdowych.

„Dzień dobry, Janice! – w słuchawce rozległ się silny głos mężczyzny imieniem Alan. – Możemy chwilę porozmawiać?"

Dr Dorn nie miała czasu. Będąc zapalonym graczem giełdowym, który szczyci się tym, że co pół godziny dokonuje kolejnej transakcji, Dorn miała właśnie przystąpić do dzieła. W głosie Alana dosłyszała jednak lekko niepokojącą nutę, postanowiła więc poświęcić mu kilka chwil.

Alan, sześćdziesięciolatek ze Środkowego Zachodu (Midwest), był, według Dorn, człowiekiem godnym zaufania, solidnym, pracowitym i lojalnym. Ten jowialny, asertywny ekstrawertyk, nawet w trudnych sytuacjach, takich jak ta, o której właśnie miał opowiedzieć, zachowywał pogodę ducha. Alan i jego żona całe życie ciężko pracowali zawodowo, dzięki czemu udało im się odłożyć milion dolarów, które miały im zapewnić spokojne i dostatnie życie na emeryturze. Jednak cztery miesiące wcześniej Alan wpadł na pomysł, by – mimo że nie miał żadnego doświadczenia w prowadzeniu transakcji giełdowych – nabyć akcje General Motors o łącznej wartości 100 000 dolarów, kierując się wiadomościami na temat tego, że amerykański rząd najprawdopodobniej udzieli gwarancji

finansowych przedsiębiorstwom z branży samochodowej. Alan był więc przekonany, że na tej inwestycji nie może stracić.

Po dokonaniu przez niego zakupu akcji w mediach pojawiła się informacja, że mimo wcześniejszych zapowiedzi pomoc ze strony rządu prawdopodobnie nie nastąpi. W tej sytuacji wszyscy zaczęli wyprzedawać akcje GM, których wartość gwałtownie spadła. A przecież Alan już wyobrażał sobie, jak to będzie wspaniale, kiedy uda mu się zarobić takie mnóstwo pieniędzy. Sukces wydawał mu się tak bardzo realny, niemal na wyciągnięcie ręki. Był święcie przekonany, że zrobił doskonały interes. Tymczasem ceny akcji spadły po raz kolejny, po czym spadały dalej, aż w końcu Alan nie miał innego wyjścia, jak tylko odsprzedać je z ogromną stratą.

Najgorsze miało jednak dopiero nadejść. Kiedy po kilku dniach w mediach pojawiły się informacje, że rząd mimo wszystko przyjdzie z pomocą branży samochodowej, Alan ponownie poczuł swoją szansę i zainwestował kolejne 100 000 dolarów, kupując akcje po niskiej cenie. Wszystko jednak powtórzyło się raz jeszcze: sprawa pomocy rządowej ponownie stanęła pod znakiem zapytania.

Alan „myślał" (umieszczam to słowo w cudzysłowie, ponieważ, według Dorn, świadome rozumowanie miało niewiele wspólnego z zachowaniem Alana), że cena akcji nie może obniżyć się jeszcze bardziej. Trwał więc przy swoim, wyobrażając sobie, jak to będzie wspaniale, kiedy razem z żoną będą beztrosko wydawać wszystkie te pieniądze, które uda mu się dzięki jego inwestycji zarobić. I znów ceny akcji poszły w dół. Kiedy w końcu osiągnęły cenę 7 dolarów, Alan odsprzedał je. A potem znów kupił, niesiony falą entuzjazmu związaną z wiadomością, że rząd udzieli mimo wszystko gwarancji finansowych...

Kiedy cena akcji GM spadła do 2 dolarów, Alan stracił już 700 000 dolarów, czyli 70% kwoty, którą udało mu się razem z żoną odłożyć.

To była prawdziwa katastrofa. Alan spytał Dorn, czy mogłaby w jakiś sposób pomóc mu w odzyskaniu zainwestowanych pieniędzy i zrekompensowaniu poniesionych strat. Jednak nic już nie można było zrobić. „Niestety – stwierdziła Dorn – tych pieniędzy nie da się już odzyskać".

Wtedy Alan zapytał ją, co było jego największym błędem.

Dorn brała pod uwagę wiele czynników. Jako kompletny amator Alan w ogóle nie powinien zajmować się inwestowaniem na giełdzie. Poza tym zainwestował ryzykownie zbyt dużo pieniędzy; powinien ograniczyć się do zainwestowania najwyżej 5% kapitału, czyli 50 000 dolarów. Jednak największym problemem Alana było coś, co pozostawało całkowicie poza jego kontrolą: Dorn przypuszczała, że Alan jest typem osoby cierpiącej na nadwrażliwość tzw. *układu nagrody* w mózgu *(reward sensitivity).*

Osoba taka jest niezwykle silnie zmotywowana do szukania nagrody – którą może być zarówno wygrana na loterii, jak i miły wieczór w towarzystwie przyjaciół. Pobudzenie układu nagrody sprawia, że podejmujemy działania mające na celu zdobycie partnera seksualnego, pieniędzy, statusu społecznego czy wpływów. Motywuje nas ono do pięcia się ku górze i osiągania najwyższych celów; sięgania po najbardziej soczyste owoce, jakie rosną na drzewie życia.

Czasami jednak nasz układ nagrody w mózgu jest nadmiernie wrażliwy. A to może prowadzić do różnego rodzaju kłopotów. Możemy do tego stopnia ekscytować się perspektywą zdobycia jakiejś wyjątkowo atrakcyjnej nagrody, takiej jak wielkie zyski z inwestycji giełdowych, że podejmujemy nadmiernie duże ryzyko oraz ignorujemy wszelkie sygnały ostrzegawcze.

Choć do Alana docierało wiele tego rodzaju sygnałów, był tak bardzo podniecony perspektywą ewentualnego spektakularnego sukcesu, że zupełnie ich nie dostrzegał. Reagował w sposób typowy dla osoby, której układ nagrody uległ całkowitemu rozregulowaniu: dokładnie w momencie, w którym sygnały ostrzegawcze sugerowały zwolnienie tempa, Alan przyspieszał – inwestując pieniądze, na których stratę nie mógł sobie w żadnym razie pozwolić, w serię bardzo ryzykownych transakcji.

Historia finansowa świata obfituje w przykłady graczy giełdowych, którzy przyspieszają w sytuacji, w której powinni nacisnąć na hamulec i zwolnić. Ekonomiści behawioralni już dawno zwrócili uwagę na fakt, że dyrektorzy wielkich firm, którzy zamierzają kupić jakieś przedsiębiorstwo, czasami tak bardzo ekscytują się tym, by za wszelką cenę pokonać swoich konkurentów, że ignorują docierające do nich informacje o tym, że ich oferta jest znacznie zawyżona. Zjawisko to występuje tak często, że nawet zdobyło już sobie odrębną nazwę: „gorączka przetargowa" *(deal fever),* która związana jest ściśle z „klątwą zwycięzcy" *(the winner's curse).*

Klasycznym przykładem jest tu fuzja AOL-u (America OnLine) z Time Warner, która doprowadziła do tego, że posiadacze akcji Time Warner stracili ogółem 200 miliardów dolarów. Wcześniej pojawiało się mnóstwo sygnałów ostrzegawczych na temat tego, że wartość kapitału akcyjnego AOL-u, która była jedną z głównych powodów fuzji, jest ogromnie przeszacowana, mimo to dyrektorzy Time Warner jednogłośnie głosowali za połączeniem obu przedsiębiorstw.

„Zrobiłem to z takim samym, a może nawet większym zapałem i entuzjazmem, z jakim jakieś czterdzieści lat temu po raz pierwszy uprawiałem seks", oświadczył Ted Turner, jeden z owych dyrektorów oraz największy indywidualny udziałowiec tej firmy. „TED TURNER: TO LEPSZE NIZ SEKS", obwieszczał następnego dnia po ostatecznym podpisaniu porozumienia „New York Post" w jednym ze swoich nagłówków, którego jakże wymowną treścią zajmiemy się bliżej niebawem, by wyjaśnić, dlaczego również u bardzo bystrych i inteligentnych osób układ nagrody wykazuje czasami nadmierną wrażliwość.

W tym miejscu ktoś mógłby zacząć się zastanawiać, co to wszystko ma wspólnego z introwersją i ekstrawersją. Czy każdemu z nas nie zdarza się czasami trochę z czymś przeholować?

Odpowiedź brzmi: i owszem, z tym że niektórzy z nas robią to znacznie częściej od innych. Dorn zauważyła, że jej ekstrawertyczni klienci wykazują zwykle większą bezkrytyczną wrażliwość na nagrodę, podczas gdy introwertycy częściej biorą pod uwagę sygnały ostrzegawcze. Ci drudzy lepiej radzą sobie z regulowaniem emocji związanych z przemożnym, wywołującym silne podniecenie pragnieniem zdobycia czy osiągnięcia czegoś. Lepiej dają sobie także radę z ewentualnym niepowodzeniem. „Ze strony introwertycznych graczy giełdowych częściej słyszę wypowiedzi w rodzaju: »Wiesz, Janice, czuję, jak ogarnia mnie ogromna euforyczna ekscytacja, ale wiem też, że nie mogę kierować się nią w swoich działaniach«. Introwertycy lepiej radzą sobie z racjonalnym planowaniem działań, trzymaniem się raz wybranego kursu oraz zachowaniem dyscypliny".

Aby zrozumieć, dlaczego introwertycy i ekstrawertycy odmiennie reagują na perspektywę ewentualnej nagrody, mówi Dorn, trzeba wiedzieć co nieco na temat budowy ludzkiego mózgu. Jak mówiliśmy o tym w rozdziale 4, nasz układ limbiczny, który oprócz nas, ludzi, posiadają także najbardziej prymitywne ssaki i który Dorn nazywa „starym mózgiem" [tzw. stara kora mózgu], bierze udział w regulacji zachowań emocjonalnych i instynktownych (popędowych). W jego skład wchodzi szereg różnych struktur, w tym ciało migdałowate. Układ limbiczny ma również liczne połączenia z [będącym częścią układu nagrody] rejonem zwanym jądrem półleżącym, nazywanym czasami „ośrodkiem przyjemności w mózgu". O funkcjach starego mózgu związanych z lękiem i niepokojem mówiliśmy przy okazji wyjaśniania roli, jaką ciało migdałowate odgrywa w wysokiej reaktywności i introwersji. Tymczasem teraz zajmiemy się funkcjami starego mózgu związanymi z pożądaniem i zaspokajaniem pragnień.

Według Dorn stary mózg mówi nam nieustannie mniej więcej coś takiego: „Tak, tak, tak! Jedz więcej, pij więcej, uprawiaj więcej seksu, podejmuj większe ryzyko, zaspokajaj wszelkie swoje zachcianki oraz apetyt na wszystko, na co tylko masz ochotę, a także, a raczej przede wszystkim, nie myśl, nie myśl, nie myśl!". To właśnie owa szukająca nagrody, nastawiona na zaspokajanie przyjemności część starego mózgu odpowiedzialna jest za to, uważa Dorn, że Alan postanowił, niczym nałogowy hazardzista, zagrać *va banque,* ryzykując oszczędności całego życia.

Każdy z nas ma także „nowy mózg" czyli *neocortex* (dosł. nowa kora), który rozwinął się wiele tysięcy lat później niż układ limbiczny. Ów nowy mózg odpowiedzialny jest za myślenie, planowanie, posługiwanie się językiem oraz podejmowanie decyzji – a więc szereg czynności, które wyróżniają nas, ludzi, spośród pozostałych przedstawicieli świata zwierząt. Choć nowy mózg odgrywa także znaczącą rolę w życiu emocjonalnym, jest on przede wszystkim ośrodkiem odpowiedzialnym za nasze racjonalne zachowania. Jego zadanie, według Dorn, polega między innymi na mówieniu nam nieustannie: „Nie, nie, nie! Nie rób tego, ponieważ to niebezpieczne, nie ma sensu, nie leży w twoim własnym interesie ani w interesie twojej rodziny, ani społeczeństwa".

Co więc stało się z nową korą w mózgu Alana, kiedy powodowany mirażem wielkich zysków, podejmował on tak ryzykowne działania na giełdzie?

Stary i nowy mózg współpracują ze sobą, choć nie zawsze w pełni sprawnie i efektywnie. Czasami dochodzi między nimi do konfliktów, a wówczas nasze decyzje zależą od tego, który z nich wysyła silniejsze sygnały. Dlatego kiedy stary mózg Alana przesyłał euforyczne komunikaty do jego nowego mózgu, ten reagował zapewne tak, jak powinien: radził staremu mózgowi zwolnić i uspokoić się. Mówił mu: *Uważaj, to niebezpieczne!* Ostatecznie jednak przegrał w tej walce na argumenty.

Oczywiście każdy z nas posiada stary mózg. Ale podobnie jak ciało migdałowate osoby wysoko reaktywnej jest zwykle bardziej wrażliwe na nowe bodźce, tak ekstrawertycy wydają się być bardziej niż introwertycy podatni na stymulowane przez stary mózg pragnienia związane z poszukiwaniem nagrody. Niektórzy naukowcy zaczynają nawet rozważać możliwość, że hipersensytywność na nagrodę jest nie tylko jedną z interesujących cech ekstrawersji, lecz że jest ona jej fun d a m e n t a ln ym wyróżnikiem. Innymi słowy, każdego ekstrawertyka charakteryzuje silna skłonność do poszukiwania nagrody, takiej jak status społeczny, doznania seksualne czy spora suma gotówki. Jak wiadomo, ekstrawertycy mają większe niż introwertycy ambicje i potrzeby ekonomiczne, polityczne i hedonistyczne; z tego punktu widzenia nawet ich życie towarzyskie jest funkcją hipersensytywności na nagrodę – ekstrawertycy są towarzyscy i otwarci na poznawanie nowych ludzi, ponieważ relacje z innymi przynoszą im różnego rodzaju korzyści.

Co leży u podłoża owej skłonności do poszukiwania nagrody? Kluczem do zrozumienia tego zjawiska wydają się pozytywne emocje. Ekstrawertycy miewają zwykle więcej przyjemnych i ekscytujących doznań niż introwertycy – przeżywają więcej emocji, które uruchamiają się, jak wyjaśnia psycholog Daniel Nettle w swojej niezwykle pouczającej książce na temat osobowości, „w reakcji na poszukiwanie lub zdobywanie jakichś cennych środków czy zasobów. Podniecenie narasta w miarę zbliżania się do osiągnięcia upragnionego celu, a kiedy zostanie on osiągnięty, pojawia się radość i euforia". Innymi słowy, ekstrawertycy często znajdują się w stanie, który moglibyśmy nazwać „rauszem emocjonalnym" *(buzz)* – są owładnięci przepełniającą ich wielką energią i entuzjazmem. Jest to doznanie, które wszyscy znamy i lubimy, niekoniecznie jednak wszyscy w tym samym stopniu i z tą samą częstotliwością: kiedy ekstrawertycy dążą do osiągnięcia wyznaczonego sobie celu, a następnie osiągają go, ogarnia ich coś w rodzaju wyjątkowo silnego rauszu emocjonalnego.

Wszystko wskazuje na to, że ów rausz powstaje w wyniku wzmożenia aktywności jednego ze zbiorów struktur mózgowych – zwanego „układem nagrody" – który tworzy między innymi kora orbitofrontalna, jądro półleżące i ciało migdałowate. Zadaniem układu nagrody jest wywołanie w nas motywującego do działania podniecenia związanego z możliwością zdobycia czegoś pożądanego; eksperymenty z wykorzystaniem skanera fMRI wykazały, że ów układ aktywowany jest przez każdy rodzaj potencjalnych przyjemności – takich jak spodziewany łyk orzeźwiającego napoju, wysoki zarobek czy widok zdjęcia ładnej kobiety.

Sygnały między neuronami, które przekazują informacje w sieci układu nagrody, przenoszone są głównie przez neuroprzekaźnik (neurotrasmiter), którym jest związek chemiczny o nazwie dopamina. Dopamina, „substancja nagrody", uwalniana jest w reakcji na spodziewane przyjemne doznania. Im silniej twój mózg reaguje na dopaminę lub też im więcej dopaminy może zostać uwolnione w twoim organizmie, jak uważają niektórzy naukowcy, tym bardziej jest prawdopodobne, że będziesz poszukiwał wszelkiego rodzaju nagród, takich jak seks, czekolada, pieniądze czy status społeczny. Myszy, do których śródmózgowia wprowadzono elektrody stymulujące wydzielanie dopaminy, biegały jak szalone po pustej klatce, by w końcu paść z wyczerpania i wygłodzenia. Kokaina i heroina, które również stymulują neurony odpowiedzialne za uwalnianie dopaminy w mózgu, mają podobne, euforyzujące działanie na ludzi.

Wydaje się, że szlaki dopaminowe w mózgach ekstrawertyków są bardziej aktywne niż w mózgach introwertyków. Choć dokładne związki między ekstrawersją, dopaminą i układem nagrody nie zostały jeszcze ostatecznie ustalone, pierwsze wyniki badań w tym zakresie są wielce intrygujące. W jednym z eksperymentów Richard Depue, neurobiolog z Cornell University, po podaniu amfetaminy, która aktywuje system dopaminowy, grupie introwertyków i ekstrawertyków, stwierdził, że reakcja ekstrawertyków była znacznie silniejsza. W innym eksperymencie wykazano, badając reakcję na zwycięstwo w grach hazardowych, że u ekstrawertyków aktywność struktur mózgowych związanych z układem nagrody jest większa niż u introwertyków. Wyniki badań wykazały również, że obszar kory orbitofrontalnej, kluczowy element składowy układu nagrody, którego głównym neurotransmiterem jest dopamina, jest większy u ekstrawertyków niż u introwertyków.

Tymczasem, jak pisze psycholog Nettle, układ nagrody introwertyków „reaguje słabiej (...) i dlatego oni sami rzadziej zbaczają z raz wybranej przez siebie drogi w poszukiwaniu nagród i przyjemności. (...) Podobnie jak wszystkich, ogarnia ich czasami pragnienie seksu, zabawy i dominacji, jednak ów impuls jest stosunkowo słaby, dlatego zwykle nie popełniają oni żadnych wielkich głupstw i nie rozbijają sobie głowy". Krótko mówiąc, introwertycy po prostu rzadziej bywają na emocjonalnym rauszu, a jeśli już im się to zdarzy, to ów rausz nie jest zbyt mocny.

Pod pewnymi względami ekstrawertycy są szczęściarzami; rausz emocjonalny bywa bardzo przyjemnym stanem, mającym wiele wspólnego z lekkim odurzeniem wykwintnym szampanem. Motywuje nas on do działania, ciężkiej pracy i nieustępliwości w podejmowanych wysiłkach. Daje nam odwagę do stawiania czoła ryzykownym wyzwaniom. Jednak rausz emocjonalny skłania nas również do robienia rzeczy, które normalnie wydawałyby się dla nas za trudne, na przykład do wygłaszania mów.

Wyobraźmy sobie, że pracujemy ciężko, przygotowując się do wygłoszenia mowy na jakiś interesujący nas temat. Przemówienie wypada dobrze, publiczność zdaje się doskonale chwytać nasze przesłanie, a kiedy kończymy, wyraża nam swój szczery podziw i uznanie owacją na stojąco. W takiej sytuacji jedna osoba schodzi z estrady i myśli sobie: „Cieszę się, że zrozumieli to, co chciałem im przekazać, dobrze jednak, że to wszystko mam już za sobą i teraz mogę już wrócić do moich normalnych zajęć". Z kolei ktoś inny, bardziej podatny na emocjonalny rausz, może po zakończeniu występu poczuć się zgoła odmiennie: „Ale jazda! Słyszeliście tę owację? Widzieliście ten wyraz ich twarzy, kiedy powiedziałem im całą prawdę o tym, co może odmienić ich życie? To fantastyczne!".

Jednak rausz emocjonalny może mieć także bardzo negatywne strony. „Wszyscy sądzą, że dobrze jest podkreślać i uwypuklać pozytywne emocje, ale to nie zawsze jest słuszne – powiedział mi profesor psychologii Richard Howard, odwołując się do przykładu meczu piłkarskiego, po którym fani drużyny zwycięskiej wszczynają burdy i dokonują aktów wandalizmu. – Mnóstwo różnego rodzaju antyspołecznych i destrukcyjnych zachowań u ludzi wynika z nadmiernego wzmocnienia w nich pozytywnych emocji".

Za inną negatywną stronę rauszu emocjonalnego można uznać jego związek ze skłonnością do ryzyka – a czasami wręcz do skrajnego ryzykanctwa i brawury. Znajdując się w tym stanie, mamy skłonność do ignorowania sygnałów ostrzegawczych, które normalnie powinniśmy wziąć pod uwagę i uwzględnić w naszych kalkulacjach. Kiedy Ted Turner (który zdaje się być skrajnym ekstrawertykiem) przyrównał zawarcie fuzji AOL-u i Time Warner do pierwszego razu w swoim życiu, kiedy uprawiał seks, być może informował nas o tym, że w tamtej chwili znajdował się w takim samym stanie odurzenia, w jakim znajduje się nastolatek, który jest tak bardzo podniecony perspektywą pójścia po raz pierwszy do łóżka ze swoją nową dziewczyną, że nie myśli o niczym innym i kompletnie nie przejmuje się konsekwencjami swojego postępowania. Owa ślepota na wszelkiego rodzaju zagrożenia może tłumaczyć to, dlaczego ekstrawertycy częściej niż introwertycy giną za kierownicą swoich samochodów, trafiają do szpitala w wyniku wypadków i kontuzji, palą papierosy, uprawiają niebezpieczny seks i sporty wysokiego ryzyka, zdradzają małżonków, rozwodzą się i ponownie zawierają związki małżeńskie. Pomaga to również wyjaśnić, dlaczego ekstrawertycy częściej niż introwertycy wykazują nadmierną pewność siebie – nie mającą pokrycia w rzeczywistych umiejętnościach czy zdolnościach. Tak więc rausz emocjonalny to zarówno Camelot[2] JFK, jak i „klątwa Kennedych”[3].

Ta teoria ekstrawersji jest wciąż młoda i nie ma wartości absolutnej. Nie można powiedzieć, że wszyscy ekstrawertycy nieustannie szukają nagrody i dążą do niej, a wszyscy introwertycy zawsze potrafią się powstrzymać, włączyć hamulec i uniknąć kłopotów. Mimo to teoria ta skłania nas do ponownego przemyślenia ról, jakie introwertycy i ekstrawertycy odgrywają zarówno w swoim własnym życiu, jak i w życiu organizacji i przedsiębiorstw, których są oni częścią. Wszystko zdaje się wskazywać na to, że kiedy przychodzi do podejmowania decyzji grupowych, ekstrawertycy powinni raczej słuchać introwertyków – zwłaszcza kiedy na horyzoncie pojawiają się jakieś poważniejsze problemy.

Kryzys z roku 2008 – finansowa katastrofa, do której doszło po części z powodu złej kalkulacji i zlekceważenia czynników ryzyka oraz ślepoty na

zagrożenia – wywołał modę na spekulacje na temat tego, że może byłoby lepiej, gdyby na Wall Street pracowało więcej kobiet, a mniej mężczyzn, a więc żeby tamtejszy poziom testosteronu był niższy. Może jednak powinniśmy zapytać także o to, co by się stało, gdyby w tamtym feralnym dla amerykańskich finansów okresie główne decyzje podejmowało trochę więcej introwertyków, co wiązałoby się z tym, że również poziom dopaminy na Wall Street byłby znacznie niższy.

Starając się odpowiedzieć na to pytanie, naukowcy przeprowadzili szereg wnikliwych badań. Camelia Kuhnen, profesor z Kellogg School of Management,[4] odkryła, że obecność wariantu genu regulującego uwalnianie dopaminy (DRD4), kojarzonego z wyjątkowo silną ekstrawertyczną skłonnością do mocnych wrażeń, może być wskaźnikiem świadczącym również o skłonności do podejmowania ryzyka w sferze finansowej.

Tymczasem osoby posiadające wariant genu regulującego uwalnianie serotoniny, kojarzonego z introwersją i hipersensytywnością, decydują się na podjęcie ryzyka finansowego w 28% przypadków rzadziej niż inni. Okazało się również, że lepiej dają sobie one radę od swoich rówieśników w grach hazardowych, które wymagają podejmowania bardziej skomplikowanych i wyrafinowanych decyzji. (Kiedy prawdopodobieństwo wygranej jest niskie, osoby z tym wariantem genu wykazują tendencję do unikania ryzyka; kiedy prawdopodobieństwo wygranej jest wysokie, stają się one skłonne do podejmowania znacznego ryzyka). Inne badania, w których wzięło udział 64 spekulantów giełdowych jednego z banków inwestycyjnych, wykazały, że inwestorzy, którzy osiągali najlepsze wyniki, byli w większości stabilnymi emocjonalnie introwertykami.

Introwertycy wydają się także mieć lepszą niż ekstrawertycy zdolność do odraczania gratyfikacji (nagrody), która to cecha ma bardzo istotne znaczenie w życiu i wykazuje związek m. in. z lepszymi wynikami na egzaminie maturalnym, wyższymi dochodami i niższym wskaźnikiem masy ciała. W jednym z eksperymentów naukowcy dali jego uczestnikom wybór między natychmiastowym uzyskaniem niewielkiej nagrody (talonu na zakupy w sklepie internetowym Amazon) a możliwością dostania takiego samego talonu, jednak o znacznie większej wartości, po dwóch lub trzech tygodniach. Obiektywnie rzecz biorąc, wyższa nagroda uzyskana w bliskiej, choć nie najbliższej przyszłości stanowiła bardziej intratną opcję. Jednak wiele osób zdecydowało się dokonać wyboru, kierując się zasadą „chcę to

mieć zaraz", a wtedy układ nagrody w ich mózgu ulegał aktywacji, o czym świadczył jego wygląd na obrazie ze skanera fMRI. Tymczasem w mózgach tych osób, które postanowiły się wstrzymać i poczekać dwa tygodnie na większą nagrodę, wzmożonej aktywacji uległ obszar kory przedczołowej – a więc ta część nowego mózgu, która odradza nam np. wysyłanie nieprzemyślanych odpowiedzi na e-maile czy jedzenie zbyt wielu porcji tortu czekoladowego. (Podobny eksperyment wykazał, że pierwsze z tych osób są w większości ekstrawertykami, drugie zaś introwertykami).

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy pracowałam na stanowisku junior *associate* (młodszego prawnika/konsultanta) w jednej z firm prawniczych na Wall Street, znalazłam się w zespole prawników reprezentujących bank, który rozważał zakup portfolio (portfela inwestycyjnego) kredytów subprime innych kredytodawców. Moje zadanie polegało na dokładnym sprawdzeniu warunków tej transakcji – przejrzeniu dokumentacji w celu stwierdzenia, czy przy udzielaniu owych kredytów dopełniono wszelkich niezbędnych formalności. Czy kredytobiorcy zostali poinformowani o wysokości odsetek, jakie będą musieli spłacać? Czy wysokość stóp procentowych będzie z czasem wzrastać?

Okazało się, że w papierach jest całe mnóstwo różnego rodzaju niezgodności i nieprawidłowości. Gdybym to ja była na miejscu szefów tego banku, wszystko to wywołałoby moje zaniepokojenie, wielkie zaniepokojenie. Tymczasem kiedy na zorganizowanym przez nasz zespół spotkaniu poinformowaliśmy o ewentualnych zagrożeniach oraz ryzyku, zalecając wzmożoną czujność i ostrożność, bankierzy zdawali się zupełnie nie przejmować naszymi przestrogami. Oni widzieli jedynie potencjalny zysk związany z zakupem owego portfolio na korzystnych warunkach, dlatego chcieli jak najszybciej doprowadzić do sfinalizowania transakcji. Warto pamiętać, że to właśnie tego rodzaju błędna kalkulacja ryzyka związanego ze zdobyciem potencjalnej intratnej nagrody doprowadziła do upadku licznych banków w czasie wielkiego kryzysu finansowego w 2008 roku.

Mniej więcej w tym samym czasie, kiedy sprawdzałam rzetelność owej dokumentacji bankowej, usłyszałam pewną krążącą na Wall Street historię na temat współzawodnictwa między bankami inwestycyjnymi, zabiegającymi o prestiżowe kontrakty. Każdy z największych banków posyłał do boju ekipy złożone ze swoich najlepszych pracowników, których

zadaniem była walka o klienta. Zespoły te stosowały sprawdzoną taktykę oraz zwykłe w takich wypadkach metody marketingowe: arkusze kalkulacyjne, tzw.*pitch books* oraz prezentacje w programie PowerPoint. Jednak członkowie ekipy zwycięskiej dodali do tego jeszcze coś od siebie, znacznie bardziej teatralizując swój występ: do pomieszczenia, w którym odbywała się prezentacja, wchodzili oni ubrani w modne bejsbolówki oraz T-shirty z dużym napisem FUD na piersi, będącym akronimem od słów *Fear, Uncertainty* i *Doubf*.[5] Oczywiście litery FUD, ta zdecydowanie nie święta trójca, przekreślone były wielkim czerwonym X. I to właśnie ta ekipa, która przedstawiała się jako dzielni rycerze, którzy potrafili pokonać potwora FUD, okazała się zwycięzcą współzawodnictwa między bankami.

Pogarda i lekceważenie wobec FUD – a także tego typu osób, które ich doświadczają – jest tym, co spowodowało ową katastrofę finansową, mówi Boykin Curry, dyrektor generalny Eagle Capital, instytucji finansowej specjalizującej się w zarządzaniu aktywami, który z bardzo bliska, niejako z pierwszego rzędu, obserwował zapaść finansową, do której doszło w 2008 roku. Zbyt dużo władzy i wpływów skupili w swoich rękach agresywni ryzykanci. „Przez dwadzieścia lat DNA niemal każdej instytucji finansowej (...) ulegało niebezpiecznym mutacjom – powiedział Curry w udzielonym w szczytowym okresie kryzysu wywiadzie dla »Newsweeka«. – Za każdym razem jakiś ważny decydent naciskał na to, żeby wywierać większy nacisk na partnerów i podejmować większe ryzyko, i przez kilka kolejnych lat okazywało się, że miał on »rację« – wszystko się »udawało«. Ludzie ci nabrali więc jeszcze większej pewności siebie, stawali się coraz bardziej rozzuchwaleni, awansowali coraz wyżej i uzyskiwali kontrolę nad coraz większym kapitałem. W międzyczasie każdy z decydentów, który był ostrożniejszy, miał większe wątpliwości i przestrzegał przed zagrożeniami, okazał się »złym prorokiem«. Osoby bardziej powściągliwe i ostrożne znajdowały się pod coraz większą presją, były coraz bardziej odsuwane na drugi plan i pomijane przy rozpatrywaniu kandydatur do awansu na wyższe stanowisko. Traciły one coraz bardziej kontrolę i wpływ na losy kapitału. Działo się to każdego dnia niemal w każdej instytucji finansowej; proces ten coraz bardziej się pogłębiał, aż w końcu doszło do tego, że sprawa kontroli kapitału i zarządzania nim znalazła się prawie wyłącznie w gestii bardzo specyficznego rodzaju osób”.

Curry jest absolwentem Harvard Business School i razem ze swoją żoną, Celerie Kemble, projektantką pochodzącą z Palm Beach, należy do

znaczących postaci nowojorskiej sceny politycznej i społecznej. Fakt ten powinien raczej przemawiać za tym, że będzie on należał do grona osób, które on sam określa mianem zwolenników dynamicznych i agresywnych poczynań na rynkach, a nie rzecznikiem introwertyków oraz orędownikiem zwiększenia ich roli i znaczenia w ekonomii. W każdym razie nie kryje się on z tym, że jego zdaniem przyczyną globalnego kryzysu finansowego były agresywne i ryzykanckie działania podejmowane przez ekstrawertycznych decydentów.

„Ludzie o określonym typie osobowości przejęli kontrolę nad kapitałem, instytucjami finansowymi i organami władzy – powiedział mi Curry. – Tymczasem ludzie, którzy wykazywali się większą ostrożnością, brali pod uwagę niepokojące dane statystyczne i byli typami introwertycznymi, byli systematycznie odsuwani na bok i dyskredytowani".

Vincent Kaminski,[6] profesor na wydziale ekonomii Rice University, który w przeszłości był dyrektorem zarządzającym ds. badań i rozwoju w Enronie, osławionym przedsiębiorstwie, które w roku 2001 ogłosiło bankructwo po skandalu związanym z fałszowaniem dokumentacji finansowej, opowiedział w wywiadzie dla „Washington Post" podobną historię na temat kultury biznesowej, w której agresywni ryzykanci cieszą się nadmiernie wysokim statusem i prestiżem w stosunku do ostrożniejszych introwertyków. Kaminski, który jest typem spokojnego i rozważnego mężczyzny o miłym, miękkim głosie, był jednym z niewielu pozytywnych bohaterów afery finansowej w Enronie. Wcześniej kilkakrotnie starał się podnieść alarm i przekonać dyrekcję przedsiębiorstwa, że zawierane przez nie ryzykowne transakcje mogą stanowić poważne zagrożenie dla jego dalszej egzystencji. Kiedy jednak nikt z zarządu firmy nie chciał go słuchać, Kaminski odmówił złożenia podpisu na dokumentach zatwierdzających tego rodzaju niebezpieczne transakcje oraz polecił swoim pracownikom odstąpienie od dalszych negocjacji. Wówczas władze Enronu pozbawiły go prawa do oceniania jakości i wartości zawieranych przez firmę umów.

„Słuchaj, Vince, dochodzą do mnie skargi, że nie pomagasz ludziom w zawieraniu transakcji – powiedział mu kiedyś przewodniczący rady dyrektorów, o czym dowiadujemy się z książki [Kurta Eichenwalda] *Conspiracy of Fools* opisującej kulisy skandalu finansowego w Enronie – i

że zamiast tego węszysz wszędzie jak jakiś wredny glina. A nam tu nie potrzeba glin, Vince".

Okazuje się jednak, że tacy ludzie byli wówczas jak najbardziej potrzebni, zresztą tak samo, jak są oni potrzebni i dziś. Kiedy w roku 2007 kryzys na rynku kredytowym zagroził utratą płynności finansowej kilku z największych banków na Wall Street, Kaminski z przerażeniem zauważył, że ta sama sytuacja powtarza się po raz kolejny. „Powiedzmy sobie, że nie wszystkie demony Enronu udało się skutecznie wyegzorcyzmować", powiedział Kaminski dziennikarzowi „Washington Post" w listopadzie tamtego roku. Problem, jak wyjaśnił, nie polegał tylko na tym, że wiele osób nie potrafiło zrozumieć skali ryzyka podejmowanego przez te banki.

Chodziło również o to, że ci, którzy to dostrzegali i rozumieli, byli konsekwentnie ignorowani – częściowo dlatego, że należeli do osób o niewłaściwym typie osobowości: „Wielokrotnie na spotkaniach biznesowych, siedząc za stołem naprzeciwko jakiegoś ważnego inwestora z branży energetycznej, mówiłem do niego: »Pana portfolio załamie się, jeśli na rynku zdarzy się taka a taka sytuacja«. A wtedy ten inwestor zaczynał na mnie krzyczeć, twierdził, że wygaduję głupstwa i że do takiej sytuacji nigdy nie dojdzie. Problem polega na tym, że, z jednej strony, mamy klasycznego biznesowego »zaklinacza deszczu«, który zarabia mnóstwo pieniędzy dla swojej firmy i w związku z tym ma w niej status supergwiazdy, z drugiej zaś introwertycznego, przyziemnego realistę. Jak pan sądzi, który z nich wygra?".

Jak jednak dokładnie wygląda mechanizm odpowiedzialny za to, że rausz emocjonalny potrafi zaciemnić nam zdrowy osąd i racjonalne myślenie? Właściwie dlaczego klient Janice Dorn, Alan, ignorował całkowicie jasne i wyraźne znaki ostrzegawcze, informujące go o niebezpieczeństwie utraty 70% życiowych oszczędności? Co sprawia, że niektórzy ludzie postępują w taki sposób, jakby FUD w ogóle nie istniały?

Jedną z możliwych odpowiedzi na te pytania udało się uzyskać po przeprowadzeniu przez psychologa Josepha Newmana na University of Wisconsin szeregu niezwykle interesujących i dających wiele do myślenia eksperymentów. Wyobraźmy sobie, że zostaliśmy zaproszeni do

laboratorium Newmana do wzięcia udziału w jednym z nich. Nasze zadanie polega na graniu w grę: im więcej zdobędziemy punktów, tym więcej wygramy pieniędzy. Na ekranie komputera pojawia się kolejno dwanaście różnych liczb ułożonych w określonym porządku. Przed nami znajduje się guzik, który możemy naciskać lub nie w momencie pojawienia się na ekranie kolejnej liczby. Jeśli naciśniemy guzik, kiedy pojawi się „dobra" liczba, zdobywamy punkty; jeśli zaś naciśniemy guzik, kiedy pojawi się „zła" liczba, tracimy punkty; jeśli w ogóle nie naciśniemy guzika, nic się nie dzieje. Dzięki działaniu na zasadzie prób i błędów po pewnym czasie orientujemy się, które liczby są „dobre", a które nie. Dlatego kiedy następnym razem na ekranie pojawia się liczba 9, wiemy już, że w tym wypadku nie należy naciskać guzika.

Problem polega jednak na tym, że czasami badane osoby naciskają guzik, kiedy pojawia się „zła" liczba, nawet wówczas, kiedy powinny one już wiedzieć, żeby tego nie robić. Ekstrawertycy, zwłaszcza wyjątkowo impulsywni, popełniają ten błąd częściej niż introwertycy. Dlaczego? No cóż, według słów psychologów Johna Brebnera i Chrisa Coopera, którzy wykazali, że w trakcie wykonywania tego rodzaju zadań ekstrawertycy myślą mniej, za to szybciej działają, mózgi introwertyków są nastawione na sprawdzanie i analizowanie, a mózgi ekstrawertyków na reagowanie i działanie.

Jednak jeszcze bardziej interesującym aspektem tego osobliwego zachowania niż to, co ekstrawertycy robią przed naciśnięciem guzika w niewłaściwym momencie, jest to, co robią oni potem. Kiedy introwertyk naciśnie guzik, gdy na ekranie pojawi się feralna 9, i zorientuje się, że stracił punkt, zwolni nieco, nim przystąpi do podejmowania decyzji w sprawie następnej liczby, jak gdyby zastanawiał się, dlaczego popełnił błąd. Tymczasem ekstrawertyk nie tylko nie zwalnia, lecz nawet przyspiesza podejmowanie kolejnych decyzji.

Wydaje się to nieco dziwne; dlaczego ktoś miałby zachowywać się w taki właśnie sposób? Jednak według Newmana zachowanie takie jest jak najbardziej sensowne. Jeśli skupiamy się na osiągnięciu naszych celów, jak robią to wrażliwi na nagrodę ekstrawertycy, to nie chcemy, żeby cokolwiek wchodziło nam w drogę – ani jacyś pesymiści i malkontenci, ani jakaś tam liczba 9. Przyspieszamy nasze działania, pragnąc jak najszybciej pokonać te przeszkody i zgarnąć całą pulę.

Okazuje się jednak, że jest to całkowicie błędne i brzemienne w skutki postępowanie, ponieważ im dłuższą zrobimy sobie pauzę, by przeanalizować docierające do nas zaskakujące czy też złe wiadomości, tym bardziej zwiększymy prawdopodobieństwo tego, że czegoś się na ich podstawie nauczymy. Jeśli z m u s i ć ekstrawertyków do zwolnienia tempa, mówi Newman, okazuje się, że w grze w „dobre" i „złe" liczby radzą sobie oni tak samo dobrze jak introwertycy. Kiedy jednak pozostawić ich samym sobie, tempo ich działań nie spada. Dlatego nie mają oni szansy, aby samemu nauczyć się tego, w jaki sposób unikać kłopotów i niebezpieczeństw, przed którymi stają dosłownie twarzą w twarz. Newman mówi, że chodzi tu dokładnie o ten sam mechanizm, co w sytuacji, w której ekstrawertycy w rodzaju Teda Turnera walczą ze sobą o zakup jakiejś firmy. „Kiedy ktoś za wysoko podbija cenę – powiedział mi Newman – dzieje się tak dlatego, że nie hamuje on swojej reakcji, co powinien był zrobić. Nie bierze pod uwagę informacji, które powinien przeanalizować przed podjęciem kolejnej decyzji".

Tymczasem introwertycy są organicznie zaprogramowani na pomniejszanie znaczenia nagrody – na trzeźwe myślenie, by tak rzec, i nieuleganie emocjonalnemu rauszowi – oraz wnikliwe analizowanie pojawiających się problemów. „Kiedy czują, że ogarnia ich nadmierne, odurzające podekscytowanie – mówi Newman – włączają hamulce i zaczynają zastanawiać się nad drugorzędnymi kwestiami, które w istocie mogą być ważniejsze od kwestii pierwszorzędnych. Introwertycy wydają się z natury predestynowani do tego rodzaju reakcji, dlatego kiedy złapią się na tym, że całkowicie skupiając się na osiągnięciu jakiegoś celu wpadają w nadmierną ekscytację, zwalniają i stają się bardziej czujni".

Introwertycy mają także skłonność do porównywania docierających do nich nowych informacji z własnymi oczekiwaniami, mówi Newman. Często stawiają sobie pytanie: „Czy to jest dokładnie to, co chciałem, żeby się stało? Czy tak właśnie powinno to wyglądać?". A kiedy sytuacja nie spełnia ich oczekiwań, doszukują się związków między momentem, w którym doznali zawodu (strata punktów), a tym, co wówczas działo się w ich otoczeniu, oraz tym, jak oni sami się wówczas zachowywali (naciśnięcie guzika na widok liczby 9). Ustalenie tych związków pozwala im następnie na dokonywanie właściwych prognoz dotyczących tego, w jaki sposób należy prawidłowo zareagować na sygnały ostrzegawcze w przyszłości.

Brak skłonności introwertyków do „napalania się" na coś, czyli do nadmiernej ekscytacji, nie tylko chroni ich przed ryzykanckimi zachowaniami, lecz także sowicie im się opłaca przy wykonywaniu zadań o charakterze intelektualnym. A oto, co już nam wiadomo na temat tego, jakie wyniki uzyskują introwertycy i ekstrawertycy podczas wykonywania zadań polegających na rozwiązywaniu złożonych problemów. Ekstrawertycy zdobywają lepsze stopnie niż introwertycy w szkole podstawowej, z kolei introwertycy z reguły lepiej radzą sobie w szkole średniej i na studiach. Na poziomie uniwersyteckim introwersja, bardziej niż zdolności poznawcze, pomaga osiągać lepsze wyniki w nauce. W jednym z eksperymentów przebadano u 141 studentów wiedzę z 20 różnych przedmiotów, od astronomii do statystyki, wykazując, że introwertycy wiedzieli więcej niż ekstrawertycy w zakresie każdego z nich. Introwertycy zdobywają zdecydowanie większą liczbę tytułów naukowych, częściej są finalistami programu National Merit Scholarship[7] oraz stanowią większość członków elitarnego Phi Beta Kappa.[8] Osiągają oni lepsze niż ekstrawertycy wyniki na teście Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal, badającym zdolność logicznego i krytycznego myślenia i stosowanym szeroko w branży biznesowej do oceny kandydatów ubiegających się o przyjęcie do pracy oraz kandydatów do awansu na wyższe stanowisko. Poza tym introwertycy przodują w tym, co psychologowie nazywają „twórczym rozwiązywaniem problemów" *(insightfulproblem solving).* Pytanie brzmi: Dlaczego?

Introwertycy nie są inteligentniejsi od ekstrawertyków. Porównując liczbę punktów uzyskiwanych na testach IQ, można stwierdzić, że przedstawiciele obu typów uzyskują podobne wyniki. A jeśli chodzi o wiele rodzajów zadań, zwłaszcza tych, które wykonuje się pod presją czasu lub pod presją społeczną, lub które wymagają umiejętności wykonywania pracy wielozadaniowej *(multitasking),* lepsi okazują się ekstrawertycy. Ekstrawertycy dają sobie radę lepiej niż introwertycy również z wykonywaniem zadań w warunkach nadmiaru informacji. Skłonność do zadumy i refleksji introwertyków ogranicza ich zdolności poznawcze, twierdzi Joseph Newman. Jeśli przystępując do wykonania danego zadania, mówi Newman, „dysponujemy 100% zdolności poznawczych, to

introwertyk tylko 75% z nich przeznacza na aktywność związaną ściśle z wykonywaniem tego zadania, a 25% na inny rodzaj aktywności, podczas gdy ekstrawertyk może aż w 90% skupiać się na wykonywaniu danego zadania". Dzieje się tak dlatego, że większość zadań zorientowana jest na cel. Tak więc ekstrawertycy wykorzystują większość swoich zdolności poznawczych wyłącznie do osiągania celu, do którego dążą, podczas gdy introwertycy pewną ich część przeznaczają na monitorowanie tego, w jaki sposób ów proces przebiega.

Jednak introwertycy wydają się bardziej wnikliwi i dogłębni w myśleniu niż ekstrawertycy, jak to wynika z ustaleń opartych na wynikach badań psychologa Geralda Matthewsa. Ekstrawertycy są bardziej powierzchowni i niedokładni w analizowaniu i rozwiązywaniu problemów, przedkładając szybkość nad dokładność i staranność, popełniając coraz więcej błędów w miarę posuwania się do przodu oraz rezygnując z dalszych wysiłków, kiedy okazuje się, że dany problem jest wyjątkowo skomplikowany lub frustrujący. Introwertycy zastanawiają się, zanim przystąpią do działania, starannie przetrawiają wszystkie informacje, więcej czasu poświęcają danemu problemowi, nie tak szybko rezygnują z jego rozwiązania, a także pracują bardziej starannie i dokładnie. Introwertycy i ekstrawertycy różnią się między sobą także jeśli chodzi o sposób skupiania się i koncentrowania uwagi: jeśli zostawić ich samych sobie, introwertycy z reguły długo się zastanawiają, rozważają różne możliwości, przypominają sobie podobne sytuacje z przeszłości oraz snują plany na przyszłość. Tymczasem ekstrawertycy koncentrują się zwykle na tym, co dzieje się w ich bezpośrednim otoczeniu. Można powiedzieć, że widząc dany problem, ekstrawertycy całą swoją uwagę poświęcają tylko jemu, mówiąc sobie: „No tak, wszystko jasne, nie ma się nad czym dłużej zastanawiać", podczas gdy introwertycy rozważają także wiele innych możliwości i myślą sobie: „a gdyby tak?".[9]

Kontrastowo odmienne sposoby rozwiązywania problemów przez introwertyków i ekstrawertyków można zaobserwować w wielu różnych kontekstach. W jednym z eksperymentów, w którym psychologowie dali 50 osobom do rozwiązania skomplikowaną łamigłówkę, okazało się, że znacznie więcej ekstrawertyków niż introwertyków dało za wygraną i zrezygnowało w połowie zadania. W innym eksperymencie profesor Richard Howard wyznaczył grupom introwertyków i ekstrawertyków zadanie polegające na wyszukiwaniu drogi w wydrukowanych na papierze,

skomplikowanych labiryntach, po czym odkrył, że introwertycy nie tylko lepiej dawali sobie radę z wykonywaniem tego zadania, lecz także poświęcali znacznie więcej czasu na dokładne przyjrzenie się labiryntowi przed przystąpieniem do wykreślania w nim drogi do celu. Podobnie rzecz się miała, kiedy grupy introwertyków i ekstrawertyków otrzymały do wykonania tzw. test matryc progresywnych Ravena (Raven's Standard Progressive Matrices), który służy do pomiaru inteligencji ogólnej i polega na rozwiązywaniu pięciu zestawów zadań o zwiększającej się skali trudności[10]. Ekstrawertycy radzili sobie lepiej z zadaniami na pierwszych dwóch poziomach trudności, zapewne z powodu ich umiejętności do szybkiej orientacji i koncentracji na określonym celu. Jednak z zadaniami na trzech najwyższych poziomach trudności, w których ważną rolę odgrywa uważność i dokładność, zdecydowanie lepiej dawali sobie radę introwertycy. W przypadku zadań z piątego, najtrudniejszego zestawu, znacznie więcej ekstrawertyków niż introwertyków całkowicie dało za wygraną i zrezygnowało z dalszych wysiłków.

Czasami introwertycy przewyższają ekstrawertyków nawet pod względem skuteczności wykonywania zadań o charakterze społecznym, w których istotną rolę odgrywa upór i wytrwałość. Adam Grant, profesor zarządzania z Wharton Business School — który przeprowadził opisane przez nas w rozdziale 2 badania nad przywództwem — postanowił któregoś razu przeanalizować cechy osobowości charakteryzujące najbardziej efektywnych pracowników jednego z centrów obsługi telefonicznej klienta. Grant przewidywał, że lepszymi telemarketerami będą ekstrawertycy, tymczasem okazało się, że między poziomem ekstrawersji a efektywnością pracowników centrum brak jest jakiegokolwiek związku.

„Pełni zapału i energii ekstrawertycy na początku czarowali przez telefon klientów i szybko zdobywali ich zaufanie — powiedział mi Grant — potem jednak coś interesującego przyciągało ich uwagę i to od razu ich dekoncentrowało i wybijało z rytmu". Tymczasem introwertycy „rozmawiali z klientami bardzo spokojnie, bez fajerwerków, za to pracowali systematycznie, rozmowa za rozmową. Byli przez cały czas skoncentrowani i wytrwali w tym, co robili". Jedynymi ekstrawertykami, którzy osiągali lepsze od nich wyniki, były osoby, u których wykryto niezwykle silnie rozwiniętą inną cechę osobowości, a mianowicie sumienność i rzetelność. Tak więc wytrwałość w działaniu introwertyków przeważyła pod względem efektywności nad ekstrawertycznym rauszem,

nawet w przypadku wykonywania tych zadań, w których umiejętność łatwego i swobodnego nawiązywania kontaktu z ludźmi była jak najbardziej pożądana.

Wytrwałość i niezłomność w działaniu nie należą do najbardziej efektownych cech. Jeśli geniusz to 1% natchnienia i 99% ciężkiej pracy, to w naszej kulturze zdecydowanie przecenia się znaczenie owego jednego procenta. Wszystkich z nas fascynuje tajemnicza, nieprzewidywalna natura natchnienia oraz jego ekskluzywny charakter. A jednak znacznie większa siła i moc tkwi w owych pozostałych dziewięćdziesięciu dziewięciu procentach.

„Nie w tym rzecz, że jestem taki inteligentny – powiedział Einstein, który był klasycznym introwertykiem – lecz w tym, że ja po prostu dłużej zastanawiam się nad każdym problemem".

Wszystko to, co powiedzieliśmy powyżej, w żadnym razie nie ma na celu deprecjonowania tych, którzy szybko podejmują decyzje i działania, ani też gloryfikowania tych, którzy są bardziej dokładni i dłużej zastanawiają się nad każdym problemem. Chodzi nam jedynie o pokazanie, że na ogół przeceniamy wartość emocjonalnego rauszu, jednocześnie nie biorąc pod uwagę ryzyka związanego z hipersensytywnością na nagrodę: powinniśmy dążyć do uzyskania zdrowej równowagi między działaniem a refleksją.

Tak na przykład, gdybyśmy mieli za zadanie dokonać rekrutacji pracowników banku inwestycyjnego, powiedziała mi profesor zarządzania Camelia Kuhnen, to poszukiwalibyśmy nie tylko osób sensytywnych na nagrodę, które najprawdopodobniej wypracowałyby znaczące zyski na rynkach zwyżkujących *(bull markets)*,[11] lecz także osób, które są bardziej emocjonalnie stabilne i zrównoważone. Chcielibyśmy mieć pewność, że ważne, mające wpływ na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa decyzje będą zapadały w oparciu o opinie obu tych typów osób, a nie tylko jednego z nich. Pragnęlibyśmy także, by wszyscy nasi pracownicy, wykazujący wszelkiego rodzaju stopień wrażliwości na nagrodę, zdawali sobie sprawę ze swoich osobistych preferencji emocjonalnych i w odpowiedni sposób

potrafili nad nimi zapanować, dostosowując swoje działania do sytuacji panującej na rynkach.

Jednak nie tylko pracodawcy mogą odnieść korzyść z bliższego i wnikliwszego przyglądania się swoim potencjalnym pracownikom. Także każdy z nas powinien bliżej przyjrzeć się samemu sobie. Zrozumienie tego, jaki rodzaj wrażliwości na nagrodę przejawiamy, pozwoli nam lepiej i bardziej świadomie kształtować nasze życie.

Jeśli jesteś ekstrawertykiem, którego często ogarnia emocjonalny rausz, to masz szczęście, ponieważ twoje życie emocjonalne jest niezwykle barwne i dynamiczne. Staraj się maksymalnie wykorzystywać ów fakt: bądź kreatywny, inspiruj innych, snuj ambitne i dalekosiężne plany. Załóż własną firmę, stwórz stronę internetową, zbuduj swoim dzieciom piękny domek na drzewie w ogrodzie. Podejmując wszystkie te działania, pamiętaj jednak o swojej „pięcie achillesowej", którą musisz nauczyć się starannie osłaniać. Zdobądź umiejętność inwestowania swojego czasu i energii w to, co naprawdę jest dla ciebie ważne, a nie w działania, które jedynie z pozoru niosą ze sobą obietnicę szybkiego i dużego zysku, zdobycia wyższego statusu społecznego czy jakichś innych wyjątkowo ekscytujących przeżyć. Naucz się robić sobie pauzy i zastanawiać się nad tym, co aktualnie robisz, kiedy zaczynają do ciebie docierać sygnały ostrzegawcze, że nie wszystko układa się zgodnie z twoimi oczekiwaniami. Ucz się na własnych błędach. Wyszukaj sobie partnera (może to być współmałżonek, przyjaciel lub kolega z pracy), który pomoże ci kontrolować twój emocjonalny rausz oraz dostrzegać to, na co ty sam nie zwracasz uwagi.

Staraj się także wyjątkowo kontrolować, jeśli chodzi o wydatkowanie czasu oraz robienie tego, co wymaga zachowania rozsądnej równowagi między ryzykiem a potencjalną nagrodą. Jednym z dobrych sposobów jest zadbanie o to, byś w momencie podejmowania kluczowej decyzji nie znajdował się w otoczeniu czy też sytuacji kojarzących się bezpośrednio z potencjalną nagrodą. Kuhnen i Brian Knutson odkryli, że mężczyźni, którym tuż przed przystąpieniem do gry w kasynie pokazano serię erotycznych zdjęć, podejmowali następnie większe ryzyko niż ci, którym pokazano całkowicie neutralne emocjonalnie fotografie przedstawiające np. stoły i krzesła. Dzieje się tak dlatego, że oczekiwanie nagrody – jakiejkolwiek nagrody, bez względu na to, czy ma ona związek z tym, do zrobienia czego akurat się zabieramy, czy nie – pobudza nasz układ nagrody oraz wydzielanie dopaminy, co sprawia, że mamy większą skłonność do

ryzykownego, impulsywnego zachowania. (Fakt ten wydaje się jedynym całkowicie przekonującym argumentem przemawiającym za tym, że oglądanie pornografii w miejscu pracy powinno być zabronione).

A co, jeśli jesteś introwertykiem, który jest stosunkowo niewrażliwy na rausz emocjonalny związany z perspektywą uzyskania nagrody? Na pierwszy rzut oka wyniki badań nad dopaminą i rauszem emocjonalnym wskazują na to, że ekstrawertycy, i tylko oni, są radośnie zmotywowani do ciężkiej pracy za sprawą oszałamiającej ekscytacji, jaka ogarnia ich w momencie, kiedy zaczynają dążyć do osiągnięcia jakiegoś pożądanego przez siebie celu. Dla mnie, jako introwertyczki, stwierdzenie to, kiedy po raz pierwszy się na nie natknęłam, wydało się wielce osobliwe i zagadkowe. A to dlatego, że było ono całkowicie niezgodne z moimi własnymi doświadczeniami. Zawsze bowiem uwielbiałam i nadal uwielbiam swoją pracę. Codziennie rano budzę się podekscytowana tym, że zaraz znów się jej poświęcę. Tak więc co daje motywację do działania osobom mojego pokroju?

Jedną z możliwych odpowiedzi jest to, że nawet jeśli definicja ekstrawersji oparta na teorii hipersensytywności na nagrodę okaże się nieprecyzyjna, to nie można powiedzieć, że wszyscy ekstrawertycy są zawsze bardziej sensytywni na nagrodę i mniej przejmują się związanym z nią ryzykiem oraz że żaden z introwertyków nigdy nie ekscytuje się perspektywą nagrody i niezmiennie zachowuje wzmożoną czujność na wszelkiego rodzaju zagrożenia. Już od czasów Arystotelesa filozofowie wyróżniają owe dwa podstawowe typy zachowań – dążenie do tego, co daje przyjemność, oraz unikanie tego, co sprawia ból – które leżą u podstaw każdego z ludzkich działań. Jako grupa ekstrawertycy wykazują większą skłonność do poszukiwania nagrody, jednak każdy pojedynczy człowiek charakteryzuje się swoistą tylko dla siebie proporcją i nasileniem tendencji do dążenia do przyjemności oraz unikania bólu, czasami zaś owe proporcje i nasilenie ulegają zmianie w zależności od danej sytuacji. Co więcej, wielu współczesnych psychologów osobowości skłania się ku twierdzeniu, że czujność na zagrożenia stanowi raczej jeden z aspektów tej cechy osobowości, którą określa się mianem „neurotyczności", niż introwersji. Także ośrodki w mózgu odpowiedzialne za reakcje związane z nagrodą i zagrożeniem zdają się funkcjonować niezależnie od siebie, tak że jedna i ta sama osoba może być wrażliwa lub niewrażliwa zarówno na nagrodę, jak i na zagrożenie.

Jeśli chcesz się przekonać, czy jesteś bardziej zorientowany na nagrodę, czy na zagrożenie, lub też na jedno i drugie, sprawdź, czy poniższe stwierdzenia są w odniesieniu do ciebie prawdziwe, czy fałszywe.

Jeśli jesteś osobą zorientowaną na nagrodę:

1. Kiedy dostaję coś, czego pragnę, czuję się pobudzony i podekscytowany.
2. Kiedy czegoś pragnę, zwykle robię wszystko, żeby to dostać.
3. Kiedy widzę nadarzającą się okazję, aby dostać coś, czego pragnę, od razu robię się podekscytowany.
4. Kiedy przydarzają mi się dobre i przyjemne rzeczy, ma to istotny wpływ na mój nastrój.
5. W porównaniu z moimi przyjaciółmi jestem osobą, która bardzo niewielu rzeczy się obawia.

Jeśli jesteś osobą zorientowaną na zagrożenie:

1. Krytyka lub nagana dotyka mnie boleśnie.
2. Czuję się zaniepokojony i przygnębiony, kiedy myślę lub wiem, że ktoś się na mnie gniewa.
3. Kiedy wydaje mi się, że zdarzy się coś nieprzyjemnego, zwykle robię się bardzo podenerwowany i „spięty”.
4. Jestem zmartwiony, kiedy czuję, że słabo poradziłem sobie z jakimś ważnym zadaniem.
5. Martwię się, kiedy popełniam błędy.

Ja jednak sądzę, że innego przekonującego wyjaśnienia tego, dlaczego niektórzy introwertycy uwielbiają swoją pracę, dostarczają wyniki zupełnie

innego rodzaju badań prowadzonych przez znanego psychologa Mihalya Csikszentmihalyi'ego nad zjawiskiem czy też stanem istnienia, który określa on mianem *„flow".*[12] *Flow* to rodzaj optymalnego stanu, w którym czujemy się całkowicie pochłonięci przez wykonywaną przez nas właśnie czynność – taką jak pływanie długodystansowe, pisanie tekstu piosenki, uprawianie zapasów sumo czy seksu. Będąc w stanie *flow,* nie odczuwamy nudy ani niepokoju, a kwestia naszych umiejętności czy kompetencji przestaje być istotna. Godziny mijają nam niezauważenie, a świat wokół nas przestaje istnieć.

Kluczem do znalezienia się w stanie *flow* jest robienie czegoś wyłącznie ze względu na daną czynność, a nie ze względu na ewentualną nagrodę z nią związaną. Choć *flow* nie zależy od tego, czy jest się introwertykiem, czy ekstrawertykiem, wiele z doświadczeń o tym właśnie charakterze, o których pisze Csikszentmihalyi, związanych jest z wykonywanymi w samotności czynnościami, które nie mają nic wspólnego z poszukiwaniem nagrody: z czytaniem książek, pracą w ogrodzie, samotnym rejsem po oceanie. Stan *flow* zdarza się często, pisze psycholog, w warunkach, w których ludzie „stają się niezależni od społecznego otoczenia w stopniu, w którym nie są już dłużej zmuszeni do reagowania w zależności od tego, czy ich zachowanie spotka się z jego strony z nagrodą, czy z karą. Aby osiągnąć tego rodzaju autonomię, dana osoba musi nauczyć się sama dostarczać sobie nagród".

Csikszentmihalyi w pewnym sensie wykracza poza Arystotelesa; mówi nam, że istnieje taki rodzaj ludzkiej aktywności, który nie polega na poszukiwaniu przyjemności i unikaniu bólu, lecz na czymś głębszym: osobistym spełnieniu, które bierze się z bycia całkowicie pochłoniętym jakąś zewnętrzną względem nas czynnością. „Teorie psychologiczne zwykle zakładają, że jesteśmy motywowani albo potrzebą wyeliminowania jakiegoś nieprzyjemnego stanu, takiego jak głód czy strach – pisze Csikszentmihalyi – albo oczekiwaniem jakiejś przyszłej nagrody, takiej jak pieniądze, status społeczny czy prestiż (...) [tymczasem w stanie *flow*] dana osoba mogłaby pracować bez przerwy dosłownie całymi dniami tylko i wyłącznie z tego powodu, żeby dalej robić to, co robi".

Jeśli jesteś introwertykiem, znajdź sobie taki *flow,* który odpowiada twoim umiejętnościom i talentom. Jesteś osobą wytrwałą, dokładną i nieustępliwą, potrafisz rozwiązywać złożone i skomplikowane problemy,

poza tym bez trudu dostrzegasz zagrożenia i potrafisz unikać wszelkich przeszkód, o które inni się potykają, oraz pułapek, w które inni wpadają. Zazwyczaj potrafisz skutecznie opierać się pokusie związanej z szybkim i pozornie łatwym zdobywaniem nagród, takich jak pieniądze czy status społeczny. Właściwie wygląda na to, że największym wyzwaniem dla ciebie może być skuteczne okiełznanie i zintegrowanie ze sobą wszystkich tych mocnych stron, którymi dysponujesz. Może się również zdarzyć, że tak bardzo się starasz, żeby robić na innych wrażenie pełnego energii i zapału, hipersensytywnego na nagrodę ekstrawertyka, że nie doceniasz swoich własnych talentów i umiejętności lub też sam czujesz się niedoceniany przez otoczenie. Kiedy jednak jesteś całkowicie skupiony na realizacji projektu, na którym naprawdę ci zależy, zapewne szybko się orientujesz, że twoje zasoby energii są niemal nieograniczone.

Tak więc bądź wierny swojej własnej naturze. Jeśli wolisz działać powoli, równomiernym tempem, nie daj się przekonać innym, że wszystko powinieneś robić na wyścigi. Jeśli lubisz zagłębiać się w problemy, nie zmuszaj się do szybkiego, powierzchownego ich traktowania. Jeśli wolisz pracę nad jednym zadaniem od wykonywania kilku zadań jednocześnie, nie zmieniaj swoich preferencji. To, że jesteś stosunkowo nieczuły na nagrodę, daje ci niewyobrażalnie wielką siłę do tego, by uparcie i konsekwentnie podążać swą własną drogą. Tylko od ciebie zależy, czy tego rodzaju niezależność wykorzystasz z dobrym dla siebie skutkiem.

Oczywiście to wszystko nie zawsze jest takie proste. W trakcie pisania tego rozdziału prowadziłam ożywioną korespondencję z Jackiem Welchem, byłym przewodniczącym i dyrektorem generalnym koncernu General Electric, który opublikował właśnie w internetowej edycji czasopisma „BusinessWeek” artykuł zatytułowany *Release Your Inner Extrovert* [Uwolnij ekstrawertyka, który w tobie drzemie], w którym namawia introwertyków do bardziej ekstrawertycznej postawy w miejscu pracy. Po przeczytaniu tego artykułu zasugerowałam autorowi, że czasami powinno być odwrotnie i że to ekstrawertycy mogliby zachowywać się w bardziej introwertyczny sposób. Podzieliłam się z nim również kilkoma spostrzeżeniami na temat tego – o czym mówiliśmy w tym rozdziale – jak wielkie korzyści mogłyby odnieść instytucje finansowe na Wall Street, gdyby ich kierownictwo spoczywało w rękach większej liczby introwertyków. Welch zareagował na to z wielkim zainteresowaniem, stwierdzając jednak sceptycznie, że „ekstrawertycy stwierdziliby zapewne,

że introwertycy nigdy jak dotąd nie mieli im niczego do zarzucenia i nie dawali im żadnych sugestii”.

Welch zwrócił uwagę na bardzo istotną sprawę. Introwertycy powinni bardziej ufać we własne siły i intuicję oraz z większym przekonaniem dzielić się swoimi pomysłami i sugestiami z innymi. Nie znaczy to jednak, że mają oni małpować ekstrawertyków; inspirującymi pomysłami można się dzielić także w cichej i spokojnej atmosferze, idee można przekazywać na piśmie, w trakcie prezentacji i wykładów, a także za pośrednictwem zaufanych osób trzecich. W przypadku introwertyków cały dowcip polega na tym, by cenili i szanowali oni swój własny styl pracy oraz nie podporządkowywali się normom i zasadom, które stara się im narzucić dominująca większość. Historia na temat tego, w jaki sposób doszło do wielkiego kryzysu finansowego w 2008 roku, pełna jest – niestety! – opowieści o tym, jak to całkiem skądinąd uważne i sumienne dotąd osoby decydowały się na podejmowanie nadmiernie dużego ryzyka – na przykład były dyrektor generalny Citigroup, prawnik z wykształcenia, Chuck Prince, którego ryzykowne decyzje doprowadziły do krachu na rynku kredytowym, dlatego że, jak sam to ujął, „dopóki gra muzyka, nie ma rady, także i ty musisz tańczyć”.

„Ludzie, którzy na początku są ostrożni, z czasem stają się w swoich poczynaniach coraz bardziej agresywni – mówi na temat tego zjawiska Boykin Curry. – Myślą sobie: »Chwileczkę – ci, którzy są bardziej agresywni ode mnie, awansują, a ja nie. W takim razie i ja muszę być bardziej agresywny. Nie mam innego wyjścia«”.

Jednak opowieści o kryzysach finansowych często zawierają w sobie także poboczne wątki, traktujące o ludziach, którzy ku swej chwale (oraz pożytkowi) w porę dostrzegli nadciągające niebezpieczeństwo – bohaterami tych historii są na ogół właśnie tego typu osoby, które nie starają się zanegować FUD, lecz mają w zwyczaju zamykać się w swoim biurze, nie brać pod uwagę opinii mas, nie ulegać presji otoczenia i w samotności skupiać się na analizie i poszukiwaniu sposobów rozwiązywania problemów. Jednym z niewielu inwestorów, którym udało się w znakomitej kondycji przetrwać okres katastrofy finansowej roku 2008, był Seth

Klarman, prezes funduszu hedgingowego o nazwie Baupost Group. Klarman znany jest z tego, że systematycznie uzyskuje lepsze od konkurentów wyniki na rynku, unikając przy tym konsekwentnie wszelkiego ryzyka, a także z tego, że znaczną część swoich aktywów finansowych trzyma w gotówce. W okresie dwóch lat, bezpośrednio po zapaści ekonomicznej w 2008 roku, kiedy to większość inwestorów masowo wycofywała kapitał z funduszy hedgingowych, Klarman doprowadził niemal do podwojenia aktywów[13] funduszu Baupost, których wartość osiągnęła 22 miliardy dolarów.

Klarman zdołał osiągnąć tak imponujący wynik dzięki zastosowaniu strategii inwestycyjnej opartej nie na czym innym, jak właśnie na FUD. „U nas w Baupost bardzo lubimy się bać. Jeśli ktoś zajmuje się inwestowaniem, to oczywiście lepiej, żeby się bał, niż później żałował", napisał kiedyś w liście do inwestorów. „Nieustannie zmartwiony i zatroskany Klarman trafia do światowej czołówki inwestorów", napisał w 2007 roku „New York Times" w artykule zatytułowanym *Manager Frets Over the Market, But Still Outdoes It* [Prezes funduszu niepokoi się z powodu sytuacji na rynku, a mimo to wciąż znakomicie sobie na nim radzi]. Może warto w tym miejscu dodać, że Klarman jest właścicielem konia wyścigowego o wymownym imieniu „Read the Footnotes" [dosł. „Czytajcie przypisy"].

W latach bezpośrednio poprzedzających kryzys finansowy roku 2008 Klarman „jako jeden z niewielu cały czas wykazywał się wielką ostrożnością i przezornością, wynikającą z jego pozornie paranoicznych obaw związanych z sytuacją na rynku — mówi Boykin Curry. — Kiedy wszyscy bawili się i świętowali, on prawdopodobnie robił zapasy konserw z tuńczyka w piwnicy, przygotowując się na nadejście końca naszej cywilizacji. Potem, kiedy wszyscy wpadli w panikę, on zaczął kupować. Nie wynikało to jedynie z analizy rynkowej, lecz z tego, że on tak właśnie reaguje w podobnych sytuacjach. Te same wrodzone cechy, które pozwalają Sethowi wykorzystywać okazje, których nikt inny poza nim nie dostrzega, mogą sprawiać, że robi on wrażenie osoby niezwykle powściągliwej i wyzbytej emocji. Jeśli zamartwiasz się, ponieważ w danym kwartale sytuacja na rynku była niezła, zapewne trudno ci będzie dostać się na sam szczyt korporacyjnej piramidy. Sethowi prawdopodobnie nie udałoby się zrobić kariery jako dyrektorowi do spraw sprzedaży. Ale jako inwestor należy on do grona absolutnie najlepszych w naszych czasach".

Również Michael Lewis w swojej książce *Wielki szort (The Big Short),* ujawniającej przyczyny, które doprowadziły do kryzysu w 2008 roku, przedstawia sylwetki trzech spośród tych niewielu osób, które były na tyle czujne i przenikliwe, by przewidzieć nadciągającą katastrofę. Jedną z nich był prezes jednego z funduszy hedgingowych, Michael Burry, człowiek w typie samotnika, który, jak sam twierdzi, jest „szczęśliwy w swojej własnej głowie" i który kilka lat bezpośrednio poprzedzających kryzys spędził samotnie w swoim biurze w San Jose w Kalifornii, przeglądając wnikliwie dokumentację finansową oraz wypracowując swoją własną, idącą całkowicie pod prąd, strategię działania wobec zagrożeń związanych z podejmowaniem ryzyka inwestycyjnego. Dwiema pozostałymi była mająca dość osobliwy stosunek do świata i ludzi para inwestorów, Charlie Ledley i Jamie Mai, których cała strategia inwestycyjna oparta była na FUD: inwestowali oni w akcje z ograniczoną stopą zwrotu, jednak takie, których wartość mogła znacznie wzrosnąć, gdyby na rynku doszło do dramatycznych, a przy tym nieoczekiwanych zmian. Była to więc nie tyle strategia inwestycyjna, ile pewien rodzaj filozofii życiowej związanej z przekonaniem, że większość sytuacji życiowych nie jest w rzeczywistości tak stabilna, jak by się mogło wydawać.

Tego rodzaju okoliczności „odpowiadały osobowościom obu tych mężczyzn – pisze Lewin – którzy nigdy nie mogli być niczego pewni. Obaj znakomicie przy tym wyczuwali, że inni ludzie, a co za tym idzie także rynki, są nadmiernie pewni co do z natury niepewnych rzeczy". Nawet po tym, jak okazało się, że mieli oni rację, inwestując wbrew utrzymującym się na rynku kredytów subprime w roku 2006 i 2007 tendencjom i w konsekwencji zarabiając 100 milionów dolarów, „dużo czasu poświęcali na zastanawianie się, jak ludzie, którzy w tak sensacyjny sposób przewidzieli rozwój wypadków na rynkach (to znaczy oni sami), mogli wciąż być tak mało pewni siebie, mieć tyle wątpliwości i obaw, a więc nadal posiadać te same cechy, dzięki którym udało im się zdystansować całą konkurencję.

Ledley i Mai rozumieli i doceniali wartość swojej wrodzonej niepewności i powściągliwości, podczas gdy inni byli nimi do tego stopnia zdeprymowani, że nie skorzystali z okazji zainwestowania u nich swoich pieniędzy, w rezultacie tracąc szansę na zarobienie milionów z powodu uprzedzeń związanych z FUD. „Tym, co w przypadku Charliego Ledleya zdumiewa najbardziej – mówi Boykin Curry, który dobrze go zna – to to, że oto mamy świetnego inwestora, który jest niezmiernie konserwatywny. Jeśli

masz jakiekolwiek obawy związane z ryzykiem, nie ma lepszej osoby, do której powinieneś się zwrócić. Z drugiej strony fatalnie radził on sobie ze zdobywaniem kapitału, ponieważ sprawiał wrażenie, że jest nadmiernie ostrożny i ciągle wszystkiego niepewny. Po spotkaniu z nim wielu potencjalnych klientów bało się powierzyć mu swoje pieniądze, ponieważ byli oni przekonani, że brak mu niezbędnej śmiałości i pewności siebie. Dlatego inwestowali w fundusze zarządzane przez menedżerów, którzy demonstrowali im większą pewność siebie i przekonanie o słuszności podejmowanych przez siebie decyzji. Oczywiście kiedy sytuacja na rynkach diametralnie się zmieniła, pewni siebie inwestorzy stracili w jednej chwili połowę kapitału swoich klientów, podczas gdy w tym samym czasie Charlie i Jamie zbili fortunę. Tak więc w tym wypadku konwencjonalne metody oceny efektywności i skuteczności inwestorów okazały się całkowicie bezużyteczne, doprowadzając do rezultatów dokładnie przeciwnych do zamierzonych".

Bohaterem innej historii tego rodzaju, rozgrywającej się z kolei w okresie kryzysu w 2000 roku spowodowanego pęknięciem tzw. bańki internetowej *(dotcom buble),*jest pewien introwertyk z Omaha w Nebrasce, który znany jest z tego, iż ma w zwyczaju zamykać się w swoim biurze i całymi godzinami samotnie roztrząsać dany problem.

Warren Buffett, legendarny inwestor i jeden z najbogatszych ludzi świata, wykorzystuje dokładnie te same cechy swojej osobowości, którymi zajmujemy się w tym rozdziale – upór i wytrwałość w działaniu, rozwagę i roztropność w myśleniu oraz umiejętność dostrzegania sygnałów ostrzegawczych i właściwego na nie reagowania – przy podejmowaniu decyzji, które jemu samemu oraz udziałowcom zarządzanego przez niego holdingu Berkshire Hathaway przynoszą miliardy dolarów zysku. Kiedy wszyscy inni wokół niego tracą głowę, Buffett zawsze zachowuje spokój oraz zdolność trzeźwego myślenia. „Sukces w inwestowaniu nie ma żadnego związku z poziomem twojego IQ – powiedział przy jakiejś okazji. – Możesz być średnio inteligentny, wystarczy tylko, żebyś miał charakter pozwalający ci kontrolować skłonności i impulsy, które innych inwestorów wpędzają w kłopoty".

Każdego roku latem, począwszy od roku 1983, niewielki bank inwestycyjny[14]Allen & Co. organizuje w Sun Valley w Idaho trwającą tydzień „konferencję". Nie jest to jednak zwyczajna konferencja. To rodzaj zupełnie wyjątkowego spotkania pełnego najrozmaitszych atrakcji: wystawnych przyjęć, a także możliwości uprawiania raftingu, jazdy na łyżwach, kolarstwa górskiego, wędkarstwa i jazdy konnej. Zaproszonym gościom towarzyszy liczny oddział nianiek i opiekunek, które zajmują się ich małymi dziećmi. Gospodarze obsługują głównie rynek mediów, dlatego w przeszłości na liście ich gości znajdowały się m.in. nazwiska słynnych dziennikarzy, hollywoodzkich celebrytów oraz gwiazd Doliny Krzemowej, takich jak Tom Hanks, Candice Bergen, Barry Diller, Rupert Murdoch, Steve Jobs, Diane Sawyer i Tom Brokaw.

W lipcu 1999 roku jednym z gości był Buffett, jak dowiadujemy się z jego znakomitej biografii *The Snowball* autorstwa Alice Schroeder. Już wcześniej, rok po roku, zjawiał się on z całą rodziną na tych wyjątkowych zlotach, przybywając na pokładzie swojego odrzutowca Gulfstream i zatrzymując się wraz z innymi VIP-ami w położonym na skraju rozległego pola golfowego osiedlu ekskluzywnych domków letniskowych. Buffett uwielbiał te coroczne letnie wakacje w Sun Valley, uważając to miejsce za idealne na spotkanie z całą rodziną oraz kilkoma spośród swoich starych przyjaciół.

Jednak tamtego roku panował zgoła odmienny nastrój. Był to szczytowy okres wielkiego boomu w branży informatycznej i przy wspólnym stole pojawiło się kilka nowych twarzy – szefów firm komputerowych, którzy niemal z dnia na dzień zdobyli wielkie majątki oraz wpływy, a także odważnych i pewnych siebie inwestorów, którzy zapewniali im dopływ kapitału.[15] Ludziom tym znakomicie się powodziło; mieli oni także niezwykle śmiałe i ambitne plany na przyszłość. Kiedy na jednym ze spotkań pojawiła się Annie Leibovitz, znany fotograf największych gwiazd i celebrytów, żeby temu „Media All-Star Team" zrobić sesję zdjęciową do „Vanity Fair", niektórzy z obecnych wyraźnie zabiegali o to, by trafić przed obiektyw jej aparatu. Wydawało im się, że przyszłość należy właśnie do nich.

Buffett zdecydowanie nie przystawał do tej grupy. Był inwestorem starej daty, który nie dał się uwikłać w spekulacyjne szaleństwo związane z przedsiębiorstwami, których perspektywy zysków były niejasne. Niektórzy

zaczęli już nawet spisywać go na straty, uznając za coś w rodzaju reliktu przeszłości, „dinozaura biznesu”. Jednak Buffett był wciąż jeszcze wielką i potężną postacią, i to właśnie jemu powierzono honor wygłoszenia podsumowującego przemówienia w ostatnim dniu konferencji.

Buffett długo i głęboko zastanawiał się, co ma powiedzieć; przygotowania do wygłoszenia mowy zajęły mu kilka tygodni. Po opowiedzeniu na wstępie dla rozluźnienia zebranych uroczej, autoironicznej historyjki z własnego życia ─ Buffett wyzbył się lęku przed publicznym przemawianiem dopiero wtedy, gdy ukończył kurs, którego zasady opracował Dale Carnegie ─ powiedział bez owijania w bawełnę, z najdrobniejszymi, starannie przemyślanymi szczegółami, dlaczego, jego zdaniem, hossa na rynku spółek z branży informatycznej i pokrewnych sektorów długo się nie utrzyma. Buffett dokładnie przestudiował wszystkie dane, zauważył pierwsze sygnały zwiastujące nadciągające niebezpieczeństwo, a następnie dał sobie czas na zastanowienie się, co to wszystko oznacza. Była to jego pierwsza od 30 lat wygłoszona publicznie prognoza ekonomiczna.

Publiczność nie była zachwycona wystąpieniem Buffetta, pisze Schroeder. Większość odniosła wrażenie, że Buffett chce im popsuć całą zabawę. Wprawdzie zebrani wyrazili mu swoje uznanie, żegnając go owacją na stojąco, jednak w prywatnych rozmowach wielu z nich negatywnie oceniało jego pesymistyczne oceny. „Dobry stary Warren ─ mówili ─ taki bystry facet, a tym razem zupełnie stracił kontakt z rzeczywistością”.

Później tamtego wieczoru, na zakończenie konferencji, odbył się wielki pokaz sztucznych ogni. Jak zwykle, wszyscy byli zachwyceni. Spotkanie po raz kolejny okazało się wielkim sukcesem. Jednak jego najważniejszy aspekt ─ ostrzeżenie Warrena Buffetta przed nadciągającym kryzysem ─ miał zostać w pełni doceniony dopiero w roku następnym, już po tym, jak doszło do pęknięcia bańki internetowej, dokładnie tak, jak prognozował to Buffett.

Buffett jest dumny nie tylko ze swoich zawodowych sukcesów, lecz także z tego, że przez cały czas udaje mu się postępować zgodnie ze wskazaniami jego „głosu wewnętrznego”. On sam dzieli ludzi na tych, którzy postępują według własnego wyczucia oraz instynktów, i tych, którzy

„podążają za stadem”. „Czasami mam wrażenie, że leżę na plecach na rusztowaniach pod sufitem Kaplicy Sykstyńskiej – mówi Buffett o swoim życiu inwestora – i maluję z zapamiętaniem jakiś fresk. Lubię, kiedy ludzie mówią: »No, no, ale ładny ten fresk«. Ale to moje dzieło, i kiedy ktoś mi mówi: »Wiesz co, może byś tak użył tu więcej czerwieni zamiast błękitu«, to od razu mówię mu »Do widzenia«. Ten fresk to moje dzieło. I nie obchodzi mnie, za ile je sprzedadzą. Zresztą ten fresk nigdy nie zostanie ostatecznie skończony. I to jest w tym wszystkim najpiękniejsze”.

---

[1] 1805–1859, francuski myśliciel, autor słynnego dzieła *O demokracji w Ameryce*, napisanego po odbyciu kilkumiesięcznej podróży po tym kontynencie.

[2] Określenia Camelot używa się czasami w Stanach Zjednoczonych na opisanie prezydentury Johna F. Kennedy’ego, czyli przyrównuje się tę prezydenturę do panowania legendarnego króla Artura na zamku Camelot.

[3] Ang. *Kennedy Curse* – potoczna nazwa wymyślona przez media do opisywania serii tragicznych wydarzeń, które wystąpiły w kręgu rodziny Kennedych.

[4] Jedna z wiodących wyższych szkół biznesu w USA.

[5] Czyli Strach, Niepewność i Wątpliwość.

[6] NB Kaminski urodził się w Polsce, gdzie również skończył studia – w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (wówczas jeszcze SGPiS).

[7] Przyznającego stypendia naukowe na amerykańskich uczelniach.

[8] Najstarsze i najbardziej prestiżowe honorowe stowarzyszenie studenckie w USA.

[9] „what is” vs. „what if”, czyli fakty vs. możliwości/spekulacje.

[10] Badana osoba musi wychwycić relacje między elementami wzoru (matrycy) i wskazać brakujący element wzoru z podanych poniżej matryc.

[11] „Rynek byka” czyli rynek o tendencji zwyżkowej, gdzie ceny idą w górę; jego przeciwieństwem jest „rynek niedźwiedzia”.

[12] „Flow is an almost effortless yet highly focused state of consciousness” – „Flow to stan świadomości, w którym niemal bez najmniejszego wysiłku skupiamy się całkowicie na wykonywaniu jakiejś określonej czynności”. Hydrauliczno-techniczny termin „przepływ” (sic!) użyty jako ekwiwalent flow przez polskiego tłumacza książki Csikszentmihalyi’ego

jest wyjątkowo niefortunny, delikatnie mówiąc, ponieważ zupełnie nie oddaje właściwych sensów zawartych w tym angielskim słowie zgodnie z intencją autora, któremu chodzi o to, że w stan flow się wchodzi, jest się w nim, po czym się z niego wychodzi (jak np. w nurt rzeki, któremu możemy dać się unieść), itd.; że flow odnosi się nie do tego „co?" lecz „jak?". W sumie najbliższymi polskimi odpowiednikami zwrotu „bycia w stanie flow" byłoby: „bycie w stanie zatracenia lub zapamiętania się w czymś, pochłonięcia przez coś, całkowitego zatopienia lub pogrążenia się w czymś", tym bardziej że autor wyraźnie mówi o takich czynnościach, jak: czytanie książki, pływanie długodystansowe, uprawianie ogródka czy seksu oraz o tym, że będąc w stanie flow, traci się poczucie własnego ja oraz upływu czasu!

13 *Assets under management*, czyli tzw. aktywa w zarządzaniu.

14 *Boutique investment bank*, czyli tzw. butik inwestycyjny.

15 *Venture capital* – średnio- i długoterminowy kapitał inwestycyjny charakteryzujący się dużym stopniem ryzyka, ale mogący w przyszłości przynieść wysokie zyski.

CZĘSĆ TRZECIA

Czy Ideał Ekstrawertyka istnieje we wszystkich kulturach?

8

MIĘKKA SIŁA

Azjoamerykanie a Ideał Ekstrawertyka

Również postępując w sposób delikatny,
można wstrząsnąć posadami świata.
– Mahatma Gandhi

Jest słoneczny wiosenny dzień 2006 roku. Mike Wei, urodzony w Chinach siedemnastoletni uczeń ostatniej klasy Lynbrook High School w pobliżu Cupertino w Kalifornii, opowiada mi o swoich doświadczeniach Azjoamerykanina w amerykańskiej szkole średniej. Mike ubrany jest w sportowy, jak najbardziej amerykański strój złożony ze spodni z cienkiej bawełny w kolorze khaki, kurtki z kapturem i czapki bejsbolówki. Jednak jego miła, poważna twarz i leciutki wąsik przydają mu nieco refleksyjno-filozoficznej aury, a kiedy zaczyna mówić, okazuje się, że ma tak delikatny i cichy głos, że muszę się nieco ku niemu przysunąć, by dobrze go słyszeć.

„W szkole – mówi Mike – o wiele bardziej interesuje mnie uważne słuchanie tego, co mówi nauczyciel, i zdobywanie dobrych stopni, niż bycie klasowym klownem czy gadanie z kolegami na lekcji. Jeśli ciągłe

umawianie się na imprezy, wygłupianie się i rozrabianie w klasie ma negatywny wpływ na moje wyniki w nauce, to staram się tego unikać".

Choć Mike mówi o tym wszystkim w jak najbardziej naturalny sposób, odnoszę wrażenie, że dobrze zdaje sobie sprawę, jak bardzo jest to niezwykłe jak na amerykańskie standardy. Tego rodzaju podejście do życia wpoili mu jego rodzice, wyjaśnia. „Jeśli mam wybór między zrobieniem czegoś dla siebie, na przykład wyjściem gdzieś z przyjaciółmi, a zostaniem w domu i zabraniem się za naukę, zawsze myślę o rodzicach. To daje mi siłę do tego, żeby się uczyć. Mój ojciec stale mi powtarza, że jego obowiązkiem jest praca programisty komputerowego, a moim nauka w szkole".

Matka Mike'a uczy go tego samego, sama dając mu dobry przykład. Ta była nauczycielka matematyki, która po wyemigrowaniu z rodziną do Ameryki Północnej pracowała najpierw jako pomoc domowa, uczyła się angielskich słówek w trakcie zmywania naczyń. Jest bardzo cicha i spokojna, mówi Mike, a także bardzo zdecydowana i uparta. „To jest bardzo po chińsku, żeby w ten właśnie sposób kształcić się i rozwijać. Moja matka ma w sobie ten rodzaj siły, który nie każdy może od razu zauważyć".

Wszystko wskazuje na to, że rodzice są dumni z Mike'a. Na swój e-mailowy adres wybrał on sobie nazwę „A-student" („Piątkowy uczeń"), a niedawno dowiedział się, że został przyjęty na pierwszy rok studiów w prestiżowym Stanford University. Mike jest typem rozważnego, oddanego nauce nastolatka, z którego powinna być duma każda społeczność, w której przyszłoby mu mieszkać. A jednak, według informacji zamieszczonych w artykule zatytułowanym *The New White Flight* (dosł. Nowa ucieczka białych), jaki zaledwie 6 miesięcy wcześniej ukazał się na łamach „Wall Street Journal", białe rodziny masowo wyprowadzają się z Cupertino właśnie z powodu dzieciaków takich jak Mike. W ten sposób rodzice chcą uchronić swoje dzieci przed presją uzyskiwania niesamowicie wyśrubowanych wyników na testach oraz przyswajania osobliwych z ich punktu widzenia nawyków związanych z nauką, jakie stanowią normę w przypadku wielu azjoamerykańskich uczniów. Z artykułu można się dowiedzieć, że biali rodzice boją się, że ich dzieci nie będą w stanie dorównać im pod względem poziomu i wyników w nauce. Jeden z uczniów miejscowej szkoły średniej ujął to w taki sposób: „Jak jesteś Azjatą, wystarczy, że potwierdzisz to, że jesteś bystry. Ale jak jesteś biały, to musisz to udowodnić".

Niestety, autor artykułu nie zbadał kwestii tego, co właściwie leży u podstaw osiągania tak kosmicznie dobrych wyników w nauce przez azjoamerykańskich uczniów. Bardzo mnie ciekawiło, jaki to niezwykły klimat naukowy panuje w niewielkim Cupertino i czy jego mieszkańcy rzeczywiście tworzą coś w rodzaju społeczności pozostającej całkowicie poza zasięgiem wpływu amerykańskiego Ideału Ekstrawertyka w jego najgorszych przejawach — a jeśli tak, to jak to jest możliwe. Postanowiłam, że muszę tam pojechać i osobiście wszystko sprawdzić.

Na pierwszy rzut oka Cupertino wydaje się miastem stanowiącym niemal ucieleśnienie American Dream.[1]Mieszka tu i pracuje w licznych, rozlokowanych w okolicy firmach informatycznych wielu azjatyckich emigrantów w pierwszym i drugim pokoleniu. Przy ulicy o wdzięcznej nazwie Infinite Loop pod numerem 1 mieści się siedziba Apple Computer, a niedaleko stąd, w Mountain View, znajduje się kwatera główna Google'a.[2]Wzdłuż wypielęgnowanych bulwarów suną rzędy wypucowanych, połyskujących w słońcu samochodów; tych niewielu przechodniów, których można tu spotkać, nosi markowe, eleganckie ubrania, dominują jasne, radosne kolory oraz biel. Ceny niezbyt urokliwych parterowych domów w stylu rancho są wysokie, nie brakuje jednak nabywców, którzy uznają, że warto posłać swoje dzieci do którejś z cieszących się dobrą sławą miejscowych prywatnych szkół średnich, tym bardziej że ich absolwenci zwykle bez trudu dostają się następnie na uczelnie należące do prestiżowej Ivy League. W 2010 roku spośród 615 uczniów ostatniej klasy Monta Vista High School w Cupertino (z których 77% jest Azjoamerykanami, zgodnie z zamieszczonymi na szkolnej stronie internetowej informacjami, z których wiele dostępnych jest również w języku chińskim) aż 53 zostało półfinalistami programu National Merit Scholarship. Średnia punktów zdobytych przez wszystkich uczniów Monta Vista, którzy w 2009 roku przystąpili do testu SAT,[3]wyniosła 1916 na 2400 możliwych, czyli była aż o 27% wyższa od przeciętnej krajowej.

Jak mówią mi uczniowie, których tu spotykam, w Monta Vista High School największym poważaniem i szacunkiem wcale nie cieszą się osoby, które mają wybitne osiągnięcia sportowe czy też bardzo aktywnie udzielają się w życiu szkoły i są wyjątkowo popularne, jak to bywa gdzie indziej, lecz przede wszystkim osoby pilne i pracowite, z których wiele jest bardzo cichych i spokojnych. „Jak jesteś wyjątkowo bystry, to wszyscy cię tu

podziwiają, nawet jeśli czasami trochę dziwnie się zachowujesz”, mówi mi Chris, uczeń drugiej klasy, który jest Amerykaninem koreańskiego pochodzenia. Chris opowiada mi o przeżyciach kolegi, którego rodzina wcześniej przez dwa lata mieszkała w małym mieście w Tennessee, w którym żyło bardzo niewielu Azjoamerykanów. Przyjacielowi bardzo się tam podobało, na początku jednak przeżył prawdziwy szok kulturowy. W Tennessee „też było sporo bardzo bystrych uczniów, ale tam każdy z nich był raczej osamotniony. Tymczasem tutaj naprawdę zdolni uczniowie mają zwykle mnóstwo przyjaciół, ponieważ każdy chce korzystać z ich pomocy i radzić się ich przy rozwiązywaniu zadań”.

Biblioteka jest w Cupertino tym, czym centrum handlowe lub boisko piłkarskie w innych miastach: nieoficjalnym centrum życia miejscowej społeczności. Dzieciaki ze szkół średnich mawiają z uśmiechem na ustach, że wkuwanie to „trening nerda”.[4]Granie w szkolnej drużynie futbolu amerykańskiego czy członkostwo w zespole cheerleaderek nie są tu dla nikogo przedmiotem marzeń. „Nasza drużyna futbolowa jest do bani”, stwierdza z uśmiechem Chris. Choć ostatnio jej wyniki są znacznie lepsze niż sugeruje Chris, to, że w jego szkole drużyna futbolu amerykańskiego jest kiepska, zdaje się mieć dla Chrisa wyjątkowe, symboliczne znaczenie. „Oni nawet nie wyglądają na zawodników – wyjaśnia. – Jak ktoś nie wie, to nigdy by się nie domyślił. Na co dzień nie noszą tych swoich marynarek z emblematami i rzadko kiedy trzymają się w grupie, wszyscy razem. Kiedy jeden z moich przyjaciół skończył szkołę i był na przyjęciu, na którym wszyscy oglądali jakieś szkolne wideo, to nie mógł się nadziwić temu, co zobaczył: »Nie mogę! Chłopaki z drużyny futbolowej i cheerleaderki. W życiu bym nie przypuszczał«. Bo tu u nas to jest coś zupełnie drugoplanowego i raczej nikogo to specjalnie nie obchodzi”.

Ted Shinta, nauczyciel informatyki i opiekun koła miłośników robotyki w Monta Vista High School, ma podobne zdanie w tej sprawie. „Kiedy ja chodziłem do szkoły średniej – mówi – to ktoś, kto nie należał do jakiejś szkolnej reprezentacji sportowej, nie miał najmniejszych szans w wyborach do samorządu szkolnego. W większości szkół średnich jest jakiejś grupa wyjątkowo wysportowanych i popularnych uczniów, którzy uważają, że cały świat kręci się tylko wokół nich, i którzy tyranizują pozostałych.

Tymczasem tutaj dzieciaki tworzące różnego rodzaju grupy rówieśnicze i paczki nie mają żadnej władzy nad innymi uczniami. Wszyscy są nazbyt

zajęci nauką, żeby im zależało na czymś takim".

Również tutejszy psycholog szkolny, Puri Modi, wyraża podobne zdanie. „Introwersja nie jest uważana tu za coś negatywnego – mówi mi – lecz powszechnie akceptowana. W niektórych przypadkach jest nawet bardzo szanowana i podziwiana. Jeśli ktoś na przykład gra w szkolnej orkiestrze i jednocześnie jest mistrzem szachowym, to wszyscy odnoszą się do niego z wielkim uznaniem". Oczywiście także i tu, podobnie jak wszędzie indziej, można spotkać osoby reprezentujące cechy lokujące się na jednym czy drugim końcu spektrum introwersja-ekstrawersja, wydaje się jednak, że u mieszkańców Cupertino wskazówka na tej skali rzeczywiście przesunięta jest o kilka stopni w stronę introwersji. Pewna młoda Amerykanka chińskiego pochodzenia, która właśnie miała rozpocząć pierwszy rok studiów na jednej z elitarnych wyższych uczelni na Wschodnim Wybrzeżu, zwróciła uwagę na to zjawisko po tym, jak nawiązała kontakt w Internecie z kilkorgiem spośród swoich przyszłych kolegów ze studiów, wyrażając jednocześnie obawy związane z tym, jak po ukończeniu szkoły w Cupertino będzie dalej układać się jej przyszłość. „Poznałam parę osób na Facebooku – mówi – i trochę się zaniepokoiłam, bo one wszystkie są takie inne. Ja jestem dosyć cicha i spokojna. Nie jestem typem imprezowiczki ani duszą towarzystwa, a oni wszyscy wydają się prowadzić niesamowicie bujne życie towarzyskie i rozrywkowe. Kompletnie inni ludzie niż moi dotychczasowi przyjaciele i znajomi. Nie jestem pewna, czy w tym nowym miejscu uda mi się z kimś tak naprawdę zaprzyjaźnić".

Jedna z poznanych przez nią na Facebooku osób mieszka w pobliskim Palo Alto, pytam więc, jak by zareagowała, gdyby osoba ta zaproponowała jej jakiś wspólny wakacyjny wypad.

„Chyba nic by z tego nie wyszło – mówi. – Byłoby bardzo fajnie ich poznać i w ogóle, ale moja mama nie chce, żebym za często wychodziła z domu, bo przede wszystkim mam się uczyć".

Jestem pod wrażeniem tego, jak wielkie znaczenie przywiązuje ona do swoich obowiązków dobrej córki, która, zgodnie z oczekiwaniami matki, powinna przedkładać naukę nad życie towarzyskie. Wśród uczniów z Cupertiono tego rodzaju postawa nie jest jednak niczym niezwykłym. Wielu mieszkających tu młodych Azjoamerykanów mówi mi, że całe lato, na życzenie rodziców, poświęcają oni na naukę; w lipcu nie chodzą nawet

na przyjęcia urodzinowe swoich kolegów, żeby na początku października wypaść lepiej od innych w szkole lub na uczelni.

„Moim zdaniem ma to związek z naszą kulturą – wyjaśnia Tiffany Liao, uczennica ostatniej klasy, której rodzice pochodzą z Tajwanu i która wybiera się na studia do Swathmore College. – Ucz się, bądź grzeczny i nie stwarzaj problemów. My po prostu z natury jesteśmy cichsi i spokojniejsi. Jak byłam mała i rodzice zabierali mnie ze sobą do domu swoich przyjaciół, a ja nie miałam ochoty z nikim rozmawiać, to zawsze zabierałam ze sobą książkę. Była ona dla mnie czymś w rodzaju tarczy ochronnej, bo wtedy wszyscy mówili: »Ależ ona jest pilna, tyle się uczy!«. I to była jak najbardziej szczera pochwała".

Trudno sobie wyobrazić, by jakaś inna amerykańska matka czy ojciec, oczywiście poza rodzicami z Cupertino, uśmiechali się z zadowoleniem, widząc, jak na przyjęciu w ogrodzie ich dziecko czyta książkę pod drzewem, podczas gdy wszystkie pozostałe osoby tłoczą się wokół grilla i opowiadają sobie najnowsze dowcipy. Jednak tamci rodzice, którzy pokolenie wcześniej wychowywali się w swoich azjatyckich ojczyznach, zostali sami jako dzieci przyzwyczajeni do tego rodzaju bardziej powściągliwego i zdystansowanego sposobu zachowania. W wielu krajach Azji Wschodniej w szkołach stosujących tradycyjny program nauczania największe znaczenie przywiązuje się do nauki właściwego słuchania, pisania, czytania oraz zapamiętywania. Mówienie jest zdecydowanie na drugim planie, a czasami uchodzi wręcz za coś niestosownego.

„Uczenie dzieci w kraju, z którego pochodzę, odbywa się zupełnie inaczej niż tutaj – mówi Hung Wei Chien, jedna z matek z Cupertino, która w 1979 roku przyjechała z Tajwanu do Stanów Zjednoczonych, by studiować na UCLA.[5] – Tam uczysz się, zdobywasz wiedzę na jakiś konkretny temat, a potem nauczyciel to sprawdza. Przynajmniej kiedy ja chodziłam do szkoły, nauczyciel nigdy nie zbaczał z tematu, który miał do omówienia, i nie pozwalał też uczniom na żadne zbędne dywagacje. Jeśli ktoś mimo to zabierał głos i gadał jakieś głupstwa, był natychmiast uciszany i przywoływany do porządku".

Hung jest jedną z najbardziej pogodnych i radosnych ekstrawertyczek, jakie kiedykolwiek spotkałam, osobą często i namiętnie gestykulującą i zaśmiewającą się w głos. Ta ubrana w T-shirt, sportowe szorty i tenisówki miłośniczka ozdób z bursztynu obejmuje mnie serdecznie na powitanie, po

czym zabiera swoim samochodem na śniadanie do pobliskiej kawiarenki. Zajadamy się słodkimi bułeczkami i gawędzimy sobie jak dwie dobre przyjaciółki.

Dlatego to bardzo znamienne, że nawet Hung wciąż doskonale pamięta szok kulturowy, jaki przeżyła pierwszego dnia na zajęciach na amerykańskiej uczelni. Uważała, że to niegrzecznie zabierać głos podczas seminarium, ponieważ oznaczałoby to marnowanie czasu zarówno jej kolegów, jak i wykładowcy. I oczywiście, mówi ze śmiechem, „byłam taka cicha i spokojna. Kiedy po wykładzie profesor zwracał się do studentów: »Teraz czas na dyskusję«, ja w zakłopotaniu rozglądałam się po sali i słuchałam, jak moi koledzy wygadują najrozmaitsze bzdury, a nasz profesor jest tak niesamowicie cierpliwy i każdemu udziela głosu". Kiwa przy tym komicznie głową, naśladując nadmiernie pobłażliwego, zasłuchanego wykładowcę.

„Pamiętam, że byłam zdumiona i kompletnie zdezorientowana. To były zajęcia z lingwistyki, a studenci mówili zupełnie o czym innym, co nie miało nic wspólnego z lingwistyką! Pomyślałam sobie: »A więc to tak, w Stanach Zjednoczonych trzeba tylko dużo mówić, obojętnie na jaki temat, a wtedy wszystko będzie w porządku«".

O ile Hung była zdumiona sposobem zachowania amerykańskich studentów na zajęciach, to jej nauczyciele byli w równym stopniu zadziwieni jej niechęcią do zabierania głosu. Dopiero pełne dwadzieścia lat po tym, jak Hung wyemigrowała do USA, w „San Jose Mercury News" ukazał się artykuł zatytułowany *East, West Teaching Traditions Collide* [Zderzenie tradycji edukacyjnych Wschodu i Zachodu], w którym poddano analizie pełną konsternacji i niepokoju reakcję profesorów amerykańskich uczelni z Kalifornii na fakt, iż ich urodzeni w krajach azjatyckich studenci, tacy jak Hung, są bardzo pasywni na zajęciach i tylko z rzadka zabierają na nich głos. Jeden z profesorów zwrócił uwagę na rodzaj „bariery szacunku i poważania", jaką studenci z Azji stwarzają wokół swoich nauczycieli. Inny uznał, że kiedy aktywność na zajęciach będzie się w większym stopniu brać pod uwagę przy końcowej ocenie, skłoni to również studentów z Azji do częstszego zabierania głosu w dyskusjach. „W chińskim systemie nauczania panuje zasada, że uczeń w żaden sposób nie powinien się wywyższać, prezentując swoje osobiste poglądy, ponieważ w porównaniu z innymi, naprawdę wielkimi myślicielami jest on kimś mało znaczącym czy wręcz

nieistotnym — powiedział trzeci. — Właśnie to stanowi największy problem na zajęciach z udziałem azjoamerykańskich studentów".

Artykuł ów wywołał bardzo żywą i pełną namiętności reakcję społeczności azjoamerykańskiej. Niektórzy jej przedstawiciele twierdzili, że władze amerykańskich uniwersytetów mają rację, próbując skłonić studentów z Azji do przestrzegania norm obowiązujących w systemie edukacyjnym Zachodu. „Azjoamerykanie pozwalają innym wchodzić sobie na głowę, ponieważ są tacy cisi i spokojni", czytamy w jednym z postów zamieszczonych na stronie internetowej o ironicznej nazwie ModelMinority.com (Modelowa Mniejszość). Z kolei inni uważali, że azjatyccy studenci nie powinni być nakłaniani do aktywnego udziału w dyskusjach na zajęciach i przyjmowania zachodnich wzorców zachowań obowiązujących w relacjach uczeń—nauczyciel. „Może zamiast próbować zmieniać ich przyzwyczajenia, profesorowie powinni nauczyć się słuchać dźwięku ciszy, która ich otacza", napisał Heejung Kim, psycholog kulturowy ze Stanford University, w artykule, w którym dowodzi on m.in., że mówieniu jako takiemu nie zawsze należy przypisywać wartość dodatnią.

Skąd to się bierze, że obserwując to, co dzieje się na typowym dla naszej kultury seminarium uniwersyteckim, Amerykanie mówią o „aktywnym uczestnictwie w zajęciach", tymczasem Azjaci o „wygadywaniu bzdur"? Próbując odpowiedzieć na to pytanie, czasopismo „Journal of Research in Personality" opublikowało specyficzną mapę świata sporządzoną przez psychologa Roberta McCrae. Mapa ta przypomina swoim wyglądem klasyczną mapę, jaką można spotkać w każdym podręczniku do geografii, z tym że zaznaczono na niej, jak mówi McCrae, „nie poziom rocznych opadów deszczu czy gęstość zaludnienia, lecz poziom występowania określonych cech osobowości w danym regionie". Widoczne na niej odcienie ciemnej i jasnej szarości – ciemnej na oznaczenie ekstrawersji, jasnej na oznaczenie introwersji – tworzą stosunkowo jasny i czytelny obraz: „Azja (...) jest introwertyczna, Europa ekstrawertyczna". Gdyby na mapie uwzględniono również obszar Stanów Zjednoczonych, byłby on z

całą pewnością ciemnoszary. Amerykanie są jednym z najbardziej ekstrawertycznych narodów na świecie.

Ktoś mógłby oczywiście powiedzieć, że mapa McCrae to klasyczny przykład tworu powstałego pod wpływem stereotypów kulturowych. Przypisywanie całych kontynentów do jednego czy drugiego typu osobowości to niedopuszczalne uogólnienie: przecież towarzyskich, rozgadanych ludzi można równie łatwo spotkać w kontynentalnych Chinach, co w Atlancie w stanie Georgia. Poza tym autor mapy zupełnie nie wziął pod uwagę subtelnych różnic kulturowych występujących w granicach jednego i tego samego kraju czy obszaru geograficznego. Mieszkańcy Pekinu mają inne zwyczaje niż mieszkańcy Szanghaju, a z kolei jedni i drudzy różnią się od mieszkańców Seulu czy Tokio. Podobnie, określanie Azjatów mianem „modelowej mniejszości" – nawet jeśli ma to być komplement – jest równie ograniczające i protekcjonalne, co każdy opis, w którym poszczególne jednostki ludzkie zostają zredukowane do zbioru dających się zaobserwować cech grupy, do której one przynależą. Biorąc to pod uwagę, równie problematyczne wydaje się określanie Cupertino mianem prawdziwej wylęgarni wybitnych uczniów i studentów, bez względu na to, jak tego rodzaju opinia może wydawać się niektórym pochlebna.

A mimo to, choć w żadnym razie nie jestem orędowniczką sztywnych narodowych czy etnicznych podziałów i klasyfikacji, całkowite pominięcie milczeniem zagadnienia różnic kulturowych oraz ich związków z introwersją byłoby wielce nierozważnym działaniem: istnieje przecież tak wiele zarówno kulturowych, jak i osobowościowych aspektów azjatyckiego stylu życia i zachowania, które mogą i powinny stanowić wzór do naśladowania dla reszty świata. Naukowcy od dziesiątków lat badają i analizują różnice kulturowe przejawiające się typie w osobowości, zwłaszcza między Wschodem a Zachodem, ze szczególnym uwzględnieniem relacji introwersja-ekstrawersja, a więc jedynej pary cech, co do których psychologowie – którzy, jeśli chodzi o katalogowanie cech ludzkiej osobowości, praktycznie w niczym się ze sobą nie zgadzają – żywią w większości przeświadczenie, że występują one powszechnie u ludzi na całym świecie oraz że można je wyraźnie stwierdzić i zmierzyć.

Wyniki tych badań pokrywają się w znacznej mierze z ustaleniami McCrae, które przedstawił on na swojej mapie. Na przykład w jednym z eksperymentów, w którym porównano ze sobą dwie grupy dzieci w wieku

8-10 lat, jedną z Szanghaju, drugą zaś z południowych regionów prowincji Ontario w Kanadzie, okazało się, że dzieci nieśmiałe i hipersensytywne nie są zbyt lubiane przez swoich kanadyjskich rówieśników, gdy tymczasem w Chinach inne dzieci chętnie się z nimi bawią, a także częściej akceptują je w roli liderów. W Chinach dzieci, które są hipersensytywne, spokojne i powściągliwe w swoim zachowaniu, nazywane są *dongshi* (rozumne), co stanowi wyraz pochwały i uznania.

Podobnie, chińscy uczniowie szkół średnich i studenci stwierdzali, że wolą mieć za przyjaciół osoby „skromne" i „altruistyczne", „szczere" i „pracowite", podczas gdy ich amerykańscy rówieśnicy chętniej zaprzyjaźniali się z osobami „wesołymi", „radosnymi" i „towarzyskimi". „Ów kontrast jest uderzający – pisze Michael Harris Bond, psycholog międzykulturowy, który zajmuje się głównie relacjami chińsko-amerykańskimi. – Amerykanie podkreślają znaczenie otwartości na innych i towarzyskości, ceniąc wysoko te cechy, które sprawiają, że dana osoba łatwo nawiązuje kontakt z innymi, jest wesoła i pogodna. Tymczasem Chińczycy zwracają uwagę na znacznie poważniejsze i głębsze sprawy, związane z wartościami moralnymi, jakie reprezentuje dana osoba, jej osiągnięciami i dokonaniami".

Inna grupa badaczy przeprowadziła eksperyment, w którym młodych Amerykanów pochodzenia azjatyckiego i europejskiego proszono o głośne myślenie w trakcie rozwiązywania różnego rodzaju zadań logicznych. Okazało się, że Azjaci radzili sobie znacznie lepiej, kiedy mimo wszystko pozwolono im rozwiązywać zadania w milczeniu, podczas gdy przedstawiciele rasy białej (kaukaskiej) osiągali lepsze wyniki, kiedy mogli na głos rozważać dany problem i poszukiwać sposobów jego rozwiązania.

Wyniki tego rodzaju badań nie stanowią żadnego zaskoczenia dla tego, kto zna tradycyjne podejście Azjatów do słowa mówionego: mówienie służy ludziom do przekazywania sobie niezbędnych informacji; spokojna, powściągliwa i introspektywna postawa świadczy o głębi myśli oraz przykładaniu wagi do poszukiwania wyższej prawdy. Słowa są potencjalnie niebezpieczną bronią; mogą one ujawnić rzeczy, o których lepiej jest nie mówić. Słowa mogą ranić innych, a także sprawić, że ten, kto je wypowiada, sam ściąga na siebie kłopoty. Przyjrzyjmy się takim oto sentencjom Wschodu:

Choć wiatr wyje i dmie jak szalony,
góry pozostają niewzruszone.
– japońskie przysłowie

Ci, którzy posiadają wiedzę, nie popisują się nią.
Ci, którzy się swoją wiedzą popisują, nie posiadają jej.
– Lao-tsy[6]

Nawet jeśli nie czyniłem żadnych specjalnych wysiłków,
by przestrzegać nakazu milczenia, życie w samotności w naturalny sposób
sprzyjało temu, bym powstrzymywał się od grzechu mówienia.
– Kamo-no Chomei, japoński pisarz i anachoreta, 1153-1216

A teraz porównajmy je z takimi oto powiedzeniami Zachodu:

Artystą być musi ten, kto ma zamiar przemawiać w radzie,
bo mowa jest sztuką trudniejszą niż wszystkie inne i kto to zrozumie, ten wygra.
– Nauka Ptah-hotepa[7]

Mowa jest cywilizacją... Słowo, nawet najbardziej sprzeczne,
jakże zobowiązuje... A milczenie czyni człowieka samotnym.
– Thomas Mann, *Czarodziejska góra*[8]

Ten, kto najgłośniej krzyczy, najwięcej dostaje.
– powiedzenie ludowe

Co leży u podstaw tych dwóch tak diametralnie różnych światopoglądów? Jednej z możliwych odpowiedzi należy doszukiwać się w tym, że Azjaci, zwłaszcza ci, którzy mieszkają w tzw. „pasie Konfucjusza”,[9] czyli w takich krajach jak Chiny, Japonia, Korea i Wietnam, żywią wielki podziw i szacunek dla ludzi wykształconych. Do dzisiejszego dnia w chińskich wioskach można spotkać pomniki wystawiane najwybitniejszym i najzdolniejszym spośród ich mieszkańców, którym przed ponad stu laty udało się zdać wyjątkowo trudne państwowe egzaminy urzędnicze zwane *jinshi,* których kształt nie uległ większej zmianie od czasów dynastii Ming.[10] Oczywiście znacznie łatwiej zasłużyć sobie na tego rodzaju wyróżnienie, jeśli, podobnie jak dzieciaki z Cupertino, każde wakacje przeznacza się na intensywną naukę własną.

Nie mniej istotną rolę odgrywa specyficzny rodzaj identyfikacji grupowej. W wielu kulturach azjatyckich priorytet ma praca zespołowa, jednak nie w tym znaczeniu, jakie przydaje się jej na Zachodzie. Każdy Azjata postrzega siebie jako część większej całości – rodziny, społeczności, w której mieszka, czy firmy, w której pracuje – a także przywiązuje wielką wagę do utrzymywania harmonijnych relacji z pozostałymi członkami grupy, do której przynależy. W tym celu często podporządkowuje on swoje własne ambicje i pragnienia interesowi całej grupy, odpowiednio do zajmowanego przez siebie miejsca i pozycji w hierarchii.

W przeciwieństwie do tego kultura Zachodu zorganizowana jest wokół jednostki i jej potrzeb. Każdy z nas postrzega siebie jako w pełni autonomiczną jednostkę; celem naszego życia jest jak najpełniejsze wyrażanie samego siebie, podążanie za swoim przeznaczeniem w poszukiwaniu szczęścia i spełnienia, wolność od wszelkich ograniczeń, osiągnięcie tego, do czego każdy z nas, każdy z osobna, został powołany w momencie przyjścia na świat. Wprawdzie jesteśmy otwarci na innych i bardzo towarzyscy, ale raczej nie podporządkowujemy się woli grupy, a przynajmniej nie przyznajemy się do tego otwarcie. Kochamy i szanujemy naszych rodziców, jednak takie koncepcje jak „nabożna cześć dzieci wobec rodziców”[11] kojarzą się nam z bezwzględnym posłuszeństwem i podporządkowaniem, i wobec tego wywołują w nas sprzeciw. Kiedy spotykamy się towarzysko lub współpracujemy z innymi, nadal

pozostajemy w pełni autonomicznymi jednostkami, które bawią się, współzawodniczą, jednoczą się przeciw czemuś, walczą o pozycję, a także, owszem, kochają się z innymi autonomicznymi jednostkami. Na Zachodzie nawet Bóg jest asertywny, wygadany i zazdrosny o konkurentów; jego syn, Jezus, jest wprawdzie miły i delikatny, z drugiej jednak strony to przecież osobnik niezwykle charyzmatyczny i wpływowy, który porywa za sobą tłumy (Jesus Christ Superstar).

Dlatego całkowicie sensowne jest, że ludzie Zachodu cenią sobie śmiałość i umiejętność przekonującego przemawiania, a więc cechy, które promują indywidualność, podczas gdy Azjaci darzą szacunkiem osoby ciche, spokojne, skromne i wrażliwe, których postawa i zachowanie sprzyjają wzmacnianiu spójności grupowej. Jeśli dana osoba czuje się przede wszystkim częścią kolektywu, to żyje jej się w nim lepiej i przyjemniej, kiedy zachowuje ona daleko posuniętą powściągliwość, a czasami wręcz uległość i posłuszeństwo wobec innych.

Różnice tego rodzaju zyskały spektakularne potwierdzenie w przeprowadzonym ostatnio eksperymencie z użyciem skanera fMRI. Naukowcy pokazywali dwóm siedemnastoosobowym grupom wolontariuszy, jednej złożonej z Amerykanów, a drugiej z Japończyków, fotografie, na których znajdowali się mężczyźni w dominujących pozach (ramiona skrzyżowane na piersi, napięte bicepsy, nogi w rozkroku). Okazało się, że na widok tych zdjęć w mózgach Amerykanów uaktywniały się ośrodki przyjemności, podczas gdy w przypadku Japończyków działo się to wtedy, kiedy oglądali oni fotografie przedstawiające ludzi w pozach wyrażających uległość i podporządkowanie.

Patrząc z zachodniej perspektywy, trudno zrozumieć, co może być atrakcyjnego czy pociągającego w podporządkowywaniu się woli innych. Jednak to, co dla człowieka Zachodu wydaje się uległością i karnością, dla wielu Azjatów uchodzi za zupełnie podstawową oznakę dobrego wychowania i uprzejmości. Don Chen, Amerykanin chińskiego pochodzenia, student Harvard Business School, którego mieliśmy okazję poznać w rozdziale 2, opowiedział mi historię o tym, jak wynajmował kiedyś mieszkanie razem z grupą swoich azjatyckich kolegów oraz jednym Amerykaninem europejskiego pochodzenia, który był jego bliskim przyjacielem, i który, ponieważ był z natury miłym, delikatnym i otwartym człowiekiem, dobrze pasował do reszty towarzystwa, a przynajmniej tak mu się początkowo wydawało.

Konflikty zaczęły pojawiać się w momencie, kiedy Amerykanin zauważył, że w kuchennym zlewie piętrzy się sterta brudnych naczyń, i poprosił swoich azjatyckich współlokatorów, by, zgodnie z ustaleniami, pozmywali po sobie. To, że jego przyjaciel zwrócił im uwagę, nie było dla niego niczym szczególnym, mówi mi Dan, poza tym sądził on, że wyraził się w sposób jak najbardziej grzeczny i uprzejmy. Jednak jego azjatyccy koledzy odebrali jego zachowanie zupełnie inaczej; dla nich było ono agresywne i zbyt obcesowe. Azjata w takiej sytuacji, wyjaśnia Dan, byłby znacznie bardziej delikatny w sposobie mówienia oraz staranniej dobierał słowa. Zapewne sformułowałby swoje zarzuty w formie pytania, a nie stanowczej sugestii czy nakazu. Równie dobrze mógłby on jednak w ogóle nie poruszać podobnej kwestii, uznając, że nie warto zakłócać spokoju grupy z powodu paru niepozmywanych naczyń.

Innymi słowy, to, co dla ludzi Zachodu wydaje się azjatycką nadmierną uniżonością, jest w istocie głęboką troską o to, by w żaden sposób nie urazić wrażliwości drugiej osoby. Jak zauważa psycholog Harris Bond: „Tylko osoby wywodzące się z tradycji bezpośredniego/jawnego wyrażania emocji *(explicit tradition)* oceniłyby tego rodzaju zachowanie [Azjatów] jako »uniżone«. Tymczasem osoby wywodzące się z tradycji pośredniego wyrażania emocji *(indirect tradition)* uznałyby je za »pełne należnego drugiej osobie szacunku«”. Kwestia wzajemnego okazywania sobie szacunku w relacjach międzyludzkich *(relationship honoring)* prowadzi do szeregu zachowań społecznych, które z perspektywy Zachodu mogą wydawać się wielce osobliwe.

To właśnie z powodu przywiązywania tak dużego znaczenia do norm zachowania wyrażających szacunek w kontaktach z drugą osobą w Japonii zjawisko lęku społecznego, nazywane tam *taijin kyofusho,* przybiera formę, w której dana osoba odczuwa silny lęk nie z powodu tego, że sama się ośmieszy czy skompromituje, jak ma to miejsce w Stanach Zjednoczonych, lecz z powodu tego, że swoim własnym niestosownym zachowaniem wprawi w zakłopotanie innych. Dlatego również mnisi buddyjscy z Tybetu odnajdują wewnętrzny spokój (a także osiągają niezwykle wysoki poziom błogiej szczęśliwości, o czym świadczą wyniki badań ich mózgów metodą neuroobrazowania), kiedy pogrążają się w cichej medytacji przepełnieni współczuciem dla wszystkich cierpiących istot. I dlatego ofiary Hiroszimy zwracały się do siebie nawzajem z prośbą o wybaczenie za to, że to właśnie im dane było przeżyć tę niewyobrażalną tragedię. „Choć ich niezwykłe

zachowanie zostało dobrze udokumentowane i jest powszechnie znane, wciąż poraża nas swoją niesamowitą wymową – pisze eseistka Lydia Millet. – »Proszę mi wybaczyć«, powiedziała jedna z tych osób, wykonując głęboki ukłon i odsłaniając ramię, z którego płatami odchodziła spalona skóra, »Jest mi bardzo przykro, że ja wciąż żyję, podczas gdy pani małe dziecko zginęło«. »Bardzo cię przepraszam«, powiedział z całkowitą szczerością mężczyzna z potwornie opuchniętymi wargami, zwracając się do dziecka, które zalane łzami siedziało przy swojej martwej matce. »Przepraszam cię za to, że śmierć zabrała nie mnie, tylko ją«".

Choć wschodni obyczaj wzajemnego okazywania sobie szacunku w relacjach międzyludzkich jest piękny i ze wszech miar godny podziwu, to atencja, jaką ludzie Zachodu żywią do takich kwestii jak wolność osobista, swoboda wyrażania własnych opinii oraz kierowanie własnym losem i niczym nieskrępowane dążenie do szczęścia, także zasługuje na najwyższy szacunek i uznanie. Problem polega przy tym nie na tym, że jedna z tych dwóch postaw jest lepsza czy ważniejsza od drugiej, lecz na tym, że owe głębokie różnice w hierarchii wartości kulturowych mają olbrzymi wpływ na typ osobowości, który cieszy się większym uznaniem w danej kulturze. Mieszkańcy Zachodu są w przeważającej mierze orędownikami rozgadanego Ideału Ekstrawertyka, podczas gdy większość mieszkańców Azji (przynajmniej z okresu poprzedzającego zapoczątkowany w ostatnich dziesięcioleciach proces westernizacji) wciąż wyznaje zasadę, zgodnie z którą milczenie jest złotem. Te kontrastowo różne spojrzenia na rzeczywistość wpływają na to, co i w jaki sposób mówimy do naszych współlokatorów, by skłonić ich do pozmywania sterty naczyń piętrzących się w kuchennym zlewie, a także na to, czy na seminariach uniwersyteckich z ochotą bierzemy udział w dyskusjach, czy wolimy się nie odzywać.

Co więcej, mówią nam one o tym, że Ideał Ekstrawertyka wcale nie jest czymś tak niepodważalnym i uświęconym, jak nam się to może wydawać. Dlatego, jeśli w głębi duszy jesteś przekonany o tym, że jest czymś całkowicie naturalnym, że osoby śmiałe, pewne siebie i towarzyskie dominują nad osobami nieśmiałymi, lękliwymi i wrażliwymi, oraz że Ideał Ekstrawertyka jest czymś przyrodzonym całemu rodzajowi ludzkiemu, to wystarczy, byś przyjrzał się uważnie mapie typów osobowości Roberta McCrea, z której niezbicie wynika coś zgoła odmiennego: a mianowicie, że zarówno jeden, jak i drugi typ osobowości oraz charakterystyczne dla nich cechy – skłonność do milczenia i do gadulstwa, powściągliwego i

przebojowego zachowania, kontroli nad sobą i niepohamowania – występują mniej więcej z tym samym natężeniem, a tylko ich geograficzna dystrybucja jest zróżnicowana i związana, odpowiednio, z cywilizacją Wschodu i Zachodu.

Jak na ironię, do grona osób, które mają najwięcej kłopotów ze zrozumieniem tej prawdy, należy sporo uczniów azjoamerykańskiego pochodzenia z Cupertino. Kiedy kończą oni szkołę i wyjeżdżają na studia, opuszczając swoje rodzinne miasto, trafiają do świata, w którym głośne i stanowcze wyrażanie opinii oraz otwarte mówienie tego, co się myśli, stanowi klucz do sukcesu zarówno w sferze towarzyskiej, jak i finansowej. W takiej sytuacji zaczynają oni prowadzić swojego rodzaju podwójne życie – częściowo w stylu azjatyckim, częściowo amerykańskim – przy czym oba te style życia zdają się wzajemnie wykluczać i kwestionować swoją wartość. Mike Wei, ów uczeń ostatniej klasy, który powiedział mi, że mimo wszystko raczej dalej będzie stawiał na intensywną naukę niż życie towarzyskie z przyjaciółmi, jest doskonałym przykładem tego rodzaju ambiwalentnej postawy. Kiedy spotkałam go po raz pierwszy, chodził jeszcze do szkoły w Cupertino, przez cały ten czas nie opuszczając swojego bezpiecznego, azjatyckiego etniczno-kulturowego kokonu. „Ponieważ my przykładamy tak wielkie znaczenie do edukacji – powiedział mi wówczas Mike, odnosząc się do Azjatów w ogólności – życie towarzyskie schodzi na dalszy plan i zbytnio nas nie interesuje".

Kiedy jednak następnego roku jesienią spotkałam Mike'a ponownie – był on już wówczas studentem pierwszego roku na Stanford University i, choć jest to zaledwie 20 minut jazdy samochodem od Cupertino, żył w diametralnie różnym etnicznie i demograficznie świecie – mogłam wyraźnie wyczuć w nim lekki nerwowy niepokój. Umówiliśmy się w kawiarnianym ogródku; po chwili przy stoliku obok zasiadła koedukacyjna grupa złożona z członków akademickiej drużyny sportowej, którzy namiętnie ze sobą dyskutowali i co chwila wybuchali głośnym śmiechem. Mike wskazał na nich głową i powiedział: „Biali znacznie mniej niż my przejmują się tym, co pomyślą o nich inni, kiedy zachowują się tak głośno i wygadują różne głupoty". Mike był także poirytowany faktem, że przy stole

w uniwersyteckiej stołówce wszyscy prowadzą ze sobą płytkie i błahe rozmowy o niczym, a także tym, że na jego roku za aktywne uczestnictwo w seminariach uznaje się częstokroć po prostu to, że ktoś zabiera głos, po czym „pieprzy kompletne bzdury". Większość wolnego czasu spędzał on w towarzystwie innych Azjatów, częściowo dlatego, że mieli oni „ten sam poziom otwartości na innych i towarzyskości" co on sam.

Przebywając w towarzystwie nie-Azjatów zawsze miał wrażenie, że powinien być „totalnie wyluzowany i podjarany albo tym, co się akurat dzieje, albo tym, o czym ktoś opowiada, bez względu na to, czy rzeczywiście odpowiada to mojemu aktualnemu nastrojowi, czy nie".

„Na moim piętrze w akademiku na pięćdziesięciu studentów mieszka jeszcze czterech Azjatów – mówi. – Zwykle trzymamy się razem i wtedy czuję się raźniej. Jest tam taki jeden biały, Brian, który jest całkiem cichy i spokojny. Od razu widać, że jest trochę po azjatycku nieśmiały i skryty, i dlatego z nim też dobrze mi się rozmawia i w ogóle. Po prostu czuję, że przy nim mogę być sobą. Nie muszę się ciągle wysilać, żeby cały czas być *cool,* bo jak jestem w dużej grupie, w której nie ma żadnych Azjatów albo w której jest wyjątkowo dużo »luzaków«, to mam wrażenie, że nieustannie muszę udawać i grać nie swoją rolę".

Choć Mike wypowiada się negatywnie o stylu i sposobie relacji interpersonalnych swoich białych kolegów, to przyznaje, że czasami sam miałby ochotę być równie rozgadany, hałaśliwy i „wyluzowany" co oni. „Dla nich ich własny charakter nie stanowi większego problemu i dobrze się czują z tym, kim są – mówi mi. – Tymczasem Azjaci mają nie tyle problem z tym, kim są, ile z publicznym demonstrowaniem i wyrażaniem tego, kim są. Będąc w grupie, zawsze jest się pod presją, żeby być miłym, sympatycznym i przyjaźnie nastawionym do reszty. Kiedy nie spełniasz tych oczekiwań, od razu pojawia się napięcie i to widać na ich twarzach".

Mike opowiedział mi o pewnej grze-zabawie, zorganizowanej w celu przełamania pierwszych lodów między studentami oraz dania im możliwości wykazania się pomysłowością i zachęcenia do pozbycia się zahamowań, czymś w rodzaju *scavenger hunt,*[12] która odbyła się w centrum San Francisco. Mike był jedynym Azjatą przydzielonym do grupy wyjątkowo rozdokazywanych „luzaków", z których jedni w trakcie wykonywania jednego z zadań biegali nago po ulicy, inni zaś udali się do pobliskiego domu towarowego i zaczęli przymierzać ubrania – chłopcy

damskie, dziewczęta męskie. Jedna z dziewcząt weszła nawet na wystawę na stoisku Victoria's Secret[13] i rozebrała się do samej bielizny. Słuchając, jak Mike ze szczegółami opowiada mi o tym wszystkim, sądziłam, że w końcu stwierdzi, że członkowie jego grupy kilka razy zdecydowanie przesadzili, że zachowywali się wyjątkowo niestosownie. On jednak wcale nie był krytyczny wobec swoich kolegów, lecz wobec samego siebie.

„Kiedy ludzie robią takie rzeczy, kiedy ich ponosi i po prostu przeginają, to w pewnym momencie nie czuję się z tym dobrze. Bo to wszystko ujawnia moje własne ograniczenia. Czasami mam wrażenie, że oni pod tym względem górują nade mną, są lepsi ode mnie".

Podobne wrażenie odnosił Mike w kontaktach z profesorami. Kilka tygodni po owej szalonej imprezie zapoznawczej opiekun naukowy jego roku – wykładowczyni na wydziale lekarskim Stanford University – zaprosiła do siebie do domu grupę swoich studentów. Choć Mike chciał zrobić na niej i na swoich kolegach jak najlepsze wrażenie, nic nie mówił, ponieważ nic interesującego nie przychodziło mu do głowy. W odróżnieniu od niego inni studenci czuli się znacznie bardziej swobodnie, beztrosko żartowali i zadawali inteligentne pytania. „Mike, czy ty zawsze tak dużo mówisz? – zażartowała na pożegnanie pani profesor. – Aż mnie uszy rozbolały!" Mike wrócił do domu w fatalnym nastroju. „Tych, którzy nic nie mówią, wszyscy mają za nieudaczników i słabeuszy", stwierdził rozżalony.

Tego rodzaju doznania i emocje nie były oczywiście dla Mike'a czymś całkowicie nowym i nieznanym. Cupertino może i jest swoistą oazą, w której dominują konfucjańskie wartości etyczne i ideały, cisza i spokój, kult zdobywania wiedzy, okazywanie wyjątkowego szacunku w relacjach interpersonalnych, nie zmienia to jednak faktu, że także i tam można spotkać mnóstwo postaw i zachowań typowych dla Ideału Ekstrawertyka. Południową porą w środku tygodnia w pobliżu centrum handlowego widzę grupkę azjoamerykańskich nastolatków z modnie nastroszonymi włosami, którzy zaczepiają przewracające oczami i chichoczące dziewczęta w obcisłych dżinsach i topach z wąskimi ramiączkami. Z kolei w sobotę rano w bibliotece jedne nastolatki uczą się pilnie w samotności, z rozmysłem wybierając miejsca na skraju sali, podczas gdy inne siedzą obok siebie przy kilku stołach na samym środku, zaglądają sobie przez ramię i wymieniają uwagi. Niewiele dzieciaków z Cupertino, z którymi rozmawiałam, miało

ochotę identyfikować się ze słowem *introwertyk,* nawet jeśli wszystko, co mi o sobie opowiadały, wyraźnie świadczyło o tym, że właśnie ten typ osobowości reprezentowały. Choć wciąż z szacunkiem odnosiły się do świata wartości swoich rodziców, dzieliły swoich azjatyckich rówieśników na dwie kategorie: „tradycjonalistów" i „supergwiazdy". Tradycjonaliści schylają pokornie głowę i zawsze mają starannie odrobioną pracę domową. Supergwiazdy też dobrze się uczą, jednak w czasie lekcji zabierają głos, żartują, zadają podchwytliwe pytania nauczycielom i ogólnie są znacznie bardziej aktywne i wyróżniające się na tle reszty klasy.

Wielu uczniów z rozmysłem stara się być bardziej otwartymi na innych i towarzyskimi niż ich rodzice, stwierdził Mike. „Uważają, że ich rodzice są nazbyt cisi, wycofani i zamknięci w sobie, i dlatego, aby to jakoś zrekompensować, oni sami robią się ostentacyjnie otwarci i przystępni dla innych". Niektórzy z rodziców także zaczynają dokonywać przewartościowania obowiązujących dotąd w ich rodzinach norm i zasad. „Azjatyccy rodzice zaczynają dostrzegać, że nie opłaca się być cichym i spokojnym, dlatego zachęcają swoje dzieci, żeby one także były aktywne na zajęciach i częściej zabierały głos – mówi Mike. – Doszło do tego, że u nas w programie edukacyjnym, którego celem jest rozwijanie i doskonalenie umiejętności publicznego przemawiania i efektywnego uczestnictwa w dyskusji, wzięła udział druga co do wielkości liczba uczniów w całej Kalifornii. W ten sposób coraz więcej młodych Azjatów uczy się głośno wyrażać swoje poglądy oraz z przekonaniem bronić swoich opinii".

Jednak kiedy po raz pierwszy rozmawiałam z Mike'em w Cupertino, miał on dość jasno sprecyzowane poglądy na swój własny temat oraz system wartości, który najbardziej mu odpowiada. Choć zdawał sobie dobrze sprawę z tego, że nie należy do kategorii szkolnych azjatyckich supergwiazd – swoją popularność w klasie oceniał na 4 w skali od 1 do 10 – czuł się dobrze w swojej skórze. „Wolę towarzystwo tych, którzy są bardziej szczerzy i mniej udają przed samymi sobą – powiedział mi wtedy – dlatego przyjaźnię się głównie z osobami cichymi i spokojnymi. Trudno jest być wesołym i zabawnym, jeśli chcesz porozmawiać o czymś, co jest dla ciebie ważne i istotne".

Mike miał zapewne dużo szczęścia, że przez tak długi czas mógł przebywać w swoim bezpiecznym etniczno-kulturowym kokonie w Cupertino. Dzieciaki z azjoamerykańskich rodzin, które dorastają w

bardziej typowych amerykańskich społecznościach, często stykają się z problemami, jakim Mike musiał stawić czoła dopiero na pierwszym roku studiów w Stanford, na znacznie wcześniejszym etapie życia. Wyniki jednego z eksperymentów, w którym przez okres pięciu lat dokonywano porównawczej obserwacji nastolatków z rodzin euroamerykańskich oraz należących do drugiego pokolenia emigrantów z Chin, wykazały, że młodzi Amerykanie chińskiego pochodzenia w całym okresie dojrzewania byli w znaczący sposób bardziej introwertyczni niż ich amerykańscy rówieśnicy – płacąc za to obniżonym poczuciem własnej wartości. O ile dwunastoletni Amerykanie chińskiego pochodzenia czuli się znakomicie w swojej skórze – zapewne dlatego, że wciąż jeszcze stosowali wobec siebie kryteria oceny zgodne z tradycyjnym systemem wartości swoich rodziców – to kiedy osiągnęli wiek 17 lat, w międzyczasie doświadczając w znacznie większym niż dotąd zakresie skutków oddziaływania amerykańskiego Ideału Ekstrawertyka, ich poczucie własnej wartości dramatycznie się obniżyło.

Dla młodych Azjoamerykanów ceną niedopasowania do obowiązujących norm zachowania w grupie są problemy w relacjach interpersonalnych. Jednak później, już w wieku dojrzałym, może im przychodzić za to płacić również jak najbardziej dosłownie. Zbierając materiał do swojej książki *The Big Test,* dziennikarz Nicholas Lemann przeprowadzał z Amerykanami azjatyckiego pochodzenia rozmowy na temat merytokracji[14]. „Nieustannie przewijał się w nich wątek tego – pisał – że merytokracja kończy się w momencie ukończenia szkoły czy wyższej uczelni i że potem Azjaci zaczynają odstawać od reszty, ponieważ brak im niezbędnej do odniesienia sukcesu w naszej kulturze dynamiki i siły przebicia: są oni nazbyt pasywni oraz za mało pewni siebie i otwarci na innych".

W Cupertino zetknęłam się z wieloma czynnymi zawodowo osobami, które zmagają się z tego rodzaju problemem. Pewna dobrze sytuowana gospodyni domowa powiedziała mi, że spośród grona jej najbliższych znajomych większość ojców rodzin znalazła sobie w ostatnim czasie także pracę w Chinach, i wobec tego aktualnie podróżują oni nieustannie między Cupertino a Szanghajem, częściowo dlatego, że ich cichy i spokojny styl życia i pracy nie sprzyjał rozwojowi ich kariery zawodowej w miejscu ich

zamieszkania. Amerykańskie firmy „uważają, że oni nie dadzą sobie rady w biznesie z powodu prezentacji – powiedziała. – W biznesie trzeba ciągle gromadzić mnóstwo nikomu niepotrzebnych danych i informacji, łączyć je ze sobą, a następnie w jak najbardziej atrakcyjny sposób prezentować je innym. Tymczasem mój mąż zawsze od razu przechodzi do rzeczy, mówi tylko na temat, i to wszystko. Jak spojrzeć na te wszystkie wielkie firmy, to okaże się, że w żadnej z nich dyrektorami nie są Azjaci. Zatrudniają kogoś, kto tak naprawdę nie ma pojęcia o biznesie, ale za to potrafi przygotować i przeprowadzić dobrą prezentację".

Pewien programista wyznał mi, że w pracy często czuł się niedoceniany i pomijany przy promocji w porównaniu z innymi pracownikami, „zwłaszcza z osobami pochodzącymi z Europy, które zwykle najpierw mówią, a dopiero potem myślą. W Chinach – dodał – osoba cicha, spokojna i powściągliwa uchodzi za mądrą i znającą się na rzeczy. Tutaj jest całkiem na odwrót. Tutaj wszyscy od razu zabierają głos i mówią, co sądzą na dany temat. Nawet jeśli mają pomysł, który nie jest do końca przemyślany i opracowany, to i tak dzielą się nim z innymi. Gdybym lepiej sobie radził z komunikacją interpersonalną, moja praca byłaby zapewne bardziej doceniana. Chociaż mój szef mnie ceni, to w gruncie rzeczy nie ma pojęcia, jakim świetnym jestem pracownikiem".

Inżynier ów wyjawił mi, że uczestniczył nawet w kursie, którego celem była nauka ekstrawersji w amerykańskim stylu, prowadzonym przez urodzonego na Tajwanie specjalistę w dziedzinie komunikacji interpersonalnej, profesora Prestona Ni. W Foothill College, na obrzeżach Cupertino, Ni prowadzi trwające cały dzień seminaria pod nazwą „Nauka skutecznej komunikacji interpersonalnej dla czynnych zawodowo Amerykanów obcego pochodzenia". O szczegółach na temat seminarium można się dowiedzieć ze strony internetowej lokalnego stowarzyszenia Silicon Valley SpeakUp Association, którego misją jest „pomaganie czynnym zawodowo Amerykanom obcego pochodzenia w osiąganiu sukcesów w życiu zawodowym poprzez doskonalenie ich predyspozycji osobowościowych *(soft skills,* tzw. umiejętności miękkie)[15] *(Speak you* [sic!] *mind!* – czytamy na stronie organizatorów kursu – *Together everyone achieve* [sic!] *more at SVSpeakUp)*[16] [Wyraź szczerze i otwarcie, co tak naprawdę myślisz. Razem osiągniemy więcej na kursie SVSpeakUp].

Zaciekawiona, co to właściwie znaczy „mówić to, co ma się na myśli” z azjatyckiej perspektywy, zapisałam się na kurs. I oto kilka tygodni później, którejś soboty, wraz z około piętnastoma innymi uczestnikami – oprócz Azjatów były wśród nich także osoby z Europy Wschodniej i Ameryki Południowej – siedziałam w nowocześnie urządzonej sali konferencyjnej, do której wnętrza wpadały przez duże okna promienie ostrego, północnokalifornijskiego słońca.

Profesor Ni, sympatyczny mężczyzna z lekkim, ujmującym uśmiechem na ustach, ubrany w klasyczny, zachodni garnitur, do którego założył złoty krawat z chińskim wizerunkiem wodospadu, rozpoczął zajęcia od omówienia w głównych zarysach istoty amerykańskiej kultury biznesowej. W Stanach Zjednoczonych, przestrzegał, jeśli chcą państwo zrobić karierę, muszą państwo oprócz wiedzy i umiejętności dysponować także wiedzą na temat tego, w jaki sposób najefektywniej, w najlepszym stylu je wykorzystywać. To może wydawać się niesprawiedliwe i nie być najlepszym sposobem oceny wkładu danej osoby w końcowy wynik danej firmy czy przedsiębiorstwa, „ale jeśli nie będą państwo posiadali charyzmy, to nawet gdybyście państwo byli najinteligentniejszymi i najbardziej pracowitymi ludźmi na świecie, nikt nie zwróci na was uwagi i nie będzie was szanował”.

W innych kulturach sprawa ta przedstawia się całkiem inaczej, powiedział Ni. Kiedy przywódca komunistycznych Chin wygłasza przemówienie, czyta przygotowany tekst, nawet nie z telepromptera, ale prosto z kartki. „Jeśli jest przywódcą, wszyscy muszą go słuchać”.

Następnie Ni prosi nas, byśmy zgłaszali się na ochotnika, po czym prowadzi Raja, dwudziestoparoletniego programistę pracującego w dużej firmie, jednej z listy Fortune 500[17], na środek sali. Raj ubrany jest w typowym dla inżyniera z Doliny Krzemowej stylu, ma na sobie jasną koszulę z długim rękawem, spodnie z cienkiej bawełny i wygodne sportowe buty na grubej podeszwie, jednak jego język ciała – staje przed nami w postawie ochronnej, z założonymi na piersi rękami, nerwowo postukując o podłogę czubkiem buta – zdradza nam pewnego rodzaju niepewność i zakłopotanie. Wcześniej tego poranka, kiedy każdy z nas po kolej przedstawiał się pozostałym, Raj, który usiadł nieco z tyłu i z boku, powiedział lekko drżącym głosem, że chce nauczyć się tego, „jak być

bardziej otwartym na innych” oraz „brać bardziej aktywny udział w rozmowach i dyskusjach”.

Profesor Ni poprosił Raja o powiedzenie nam, jakie ma on plany na resztę weekendu.

– Umówiłem się na kolację z przyjacielem – odparł Raj ledwie słyszalnym głosem, wbijając wzrok w Ni – a potem, jutro, wybieram się na górską wędrówkę.

Profesor Ni poprosił go, żeby spróbował raz jeszcze.

– Umówiłem się na kolację z przyjacielem – powiedział Raj – a potem, *ehm, ehm, ehm,* wybieram się na górską wędrówkę.

– Robi pan wrażenie kogoś – powiedział delikatnie profesor Nikomu można powierzyć do wykonania ważną pracę, ale na kogo nie trzeba zwracać większej uwagi. Proszę pamiętać, że tutaj, w Dolinie Krzemowej, można być najbardziej inteligentną, zdolną i pracowitą osobą, ale jeśli nie potrafi pan wyrazić siebie, swojej osobowości inaczej jak tylko poprzez pracę, to zawsze będzie pan niedoceniany i pomijany. Doświadcza tego bardzo wielu czynnych zawodowo Amerykanów obcego pochodzenia; uchodzą oni za świetnych profesjonalistów w swojej dziedzinie, ale nie za liderów.

Wszyscy pokiwali potakująco głowami.

– Istnieje jednak sposób, żeby być sobą – kontynuował Ni – i móc to pełniej wyrazić także głosem, słowami. Podczas mówienia wielu Azjatów używa tylko niewielkiej liczby mięśni twarzy. Dlatego zaczniemy od ćwiczeń z oddychaniem.

Mówiąc to, poleca Rajowi położyć się na plecach i wypowiadać na głos pięć następujących po sobie samogłosek: „A... E... U... O... I...”. Po chwili znad podłogi zaczęły dochodzić nas intonowane przez Raja dźwięki „A... E... U... O... I... A... E... U... O... I...”.

Po jakimś czasie profesor Ni uznał, że to wystarczy, i pozwolił Rajowi się podnieść.

– Niech pan nam teraz powie, co planuje pan robić po zakończeniu tego seminarium przez resztę weekendu? – spytał Ni, klaszcząc dla zachęty w dłonie.

– Dziś wieczorem idę do przyjaciela na kolację, a jutro z innym przyjacielem wybieram się na górską wędrówkę.

Tym razem Raj wypowiedział te słowa znacznie silniejszym i bardziej pewnym siebie głosem niż poprzednio, wywołując tym uznanie i aplauz wszystkich zebranych.

Sam profesor Ni stanowi modelowy przykład tego, jak można się zmienić, jeśli się tego rzeczywiście chce i pilnie nad tym popracuje. Gdy po zajęciach odwiedziłam go w jego gabinecie, opowiedział mi, jak bardzo był nieśmiały i zamknięty w sobie wkrótce po przybyciu do Stanów Zjednoczonych – i jak z rozmysłem wyszukiwał sobie trudne sytuacje, takie jak pobyt na letnim obozie szkolnym czy studia w szkole biznesu, w których mógł trenować i wzmacniać ekstrawertyczną stronę swojej osobowości, aż w końcu otwarte i spontaniczne zachowanie zaczęło przychodzić mu w sposób coraz bardziej naturalny. Aktualnie był on uznanym konsultantem, specjalistą ds. komunikacji interpersonalnej, a do grona jego klientów należeli pracownicy dużych i znanych firm, takich jak Yahoo!, Visa czy Microsoft, których uczył umiejętności, nad których przyswojeniem on sam musiał niegdyś ciężko pracować.

Kiedy jednak zaczęliśmy rozmawiać o azjatyckiej koncepcji „miękkiej siły" – tego, co Ni określa mianem przywództwa „na wzór wody, a nie ognia" – zrozumiałam, że nawiązuje on do czegoś, co ma znacznie większy związek ze wschodnim niż zachodnim sposobem myślenia. „W kulturach azjatyckich – powiedział Ni – często istnieje jakiś subtelny sposób na zdobycie tego, czego się pragnie. Ostatecznie w ten właśnie sposób zdobywa się większość rzeczy i osiąga większość celów. Twarda, agresywna siła zwycięża cię jak pobitego wroga; miękka, delikatna siła pozyskuje cię jak sojusznika".

Kiedy poprosiłam profesora Ni o praktyczne przykłady z życia na działanie „miękkiej siły", jego oczy zapłonęły, po czym zaczął opowiadać mi o swoich klientach, których siła polegała na niezwykłych pomysłach i ideach, a także empatii i trosce o innych. Wielu z nich było pomysłodawcami i organizatorami różnego rodzaju grup samopomocy i wsparcia – stowarzyszeń kobiecych, organizacji na rzecz przeciwdziałania różnego rodzaju formom dyskryminacji, itp. – którym udało się pozyskać do sprawy, która leżała im na sercu, rzesze ludzi przede wszystkim dzięki sile przekonywania i perswazji, a nie jakimś spektakularnym czy wyjątkowo dynamicznym działaniom. Opowiedział mi także o grupach takich jak Mothers Against Drunk Driving (dosł. Matki Przeciwko Prowadzeniu Samochodu Po Pijanemu), skupiających osoby, które

wywierają przemożny wpływ na życie innych nie dzięki swojej osobistej charyzmie, lecz okazywanej im przez siebie trosce i uwadze. Umiejętności komunikacji interpersonalnej tych osób są wystarczające do tego, by ich przekaz trafił i przemówił do innych, jednak ich prawdziwa siła tkwi nie w formie, lecz w treści owego przekazu.

„Zwykle wygląda to tak, że jeśli jakiś pomysł jest dobry, to z czasem wokół niego zaczyna skupiać się coraz więcej osób – powiedział Ni. – Jeśli chodzi o jakąś naprawdę słuszną i sprawiedliwą sprawę, w którą angażujesz się całym sercem, to staje się ona niemal czymś w rodzaju powszechnie obowiązującego prawa: bez trudu skupisz wokół siebie ludzi, którzy podzielają twój punkt widzenia i którym zależy na tym samym co tobie. Miękka siła to siła cichego uporu i wytrwałości. Osoby, o których mówię, są wyjątkowo wytrwałe i nieustępliwe w swoich wysiłkach i staraniach, co znajduje wyraz w ich codziennych, bezpośrednich relacjach z innymi ludźmi. Dzięki temu w końcu udaje im się zdobyć liczne grono zwolenników i orędowników sprawy, którą reprezentują". Miękką siłę, powiedział Ni, wykorzystywały wielkie, najbardziej podziwiane postacie w historii ludzkości: Matka Teresa, Budda, Gandhi.

Uderzyło mnie, że Ni wymienił Gandhiego. Niemal każdego spotkanego przeze mnie w Cupertino ucznia szkoły średniej pytałam o to, kogo z wielkich postaci najbardziej podziwia i darzy największym szacunkiem, i wielu wymieniło właśnie Gandhiego. Co było w nim takiego, co tak bardzo ich fascynowało i inspirowało?

W swojej autobiografii Gandhi pisze, że był on z natury człowiekiem bardzo nieśmiałym, cichym i spokojnym. W dzieciństwie niemal wszystko budziło w nim lęk: złodzieje, duchy, węże, ciemności, a zwłaszcza inni ludzie. Był prawdziwym molem książkowym, który natychmiast po szkole wracał do domu, ponieważ bał się, że spotka kogoś, z kim będzie musiał porozmawiać. Nawet kiedy już jako młodzieniec wyjechał do Anglii i został wybrany na członka komitetu wykonawczego tamtejszego Stowarzyszenia Jaroszów (Vegetarian Society), to wprawdzie był obecny na każdym jego zebraniu, ale nigdy nie miał odwagi, by zabrać głos.

„Prowadzi pan ze mną rozumne rozmowy, ale dlaczego nigdy nie zabiera pan głosu na zebraniach naszego zarządu? – spytał go w końcu jeden z członków – Czyżby był pan kimś w rodzaju trutnia?” Kiedy pośród członków komitetu wykonawczego wybuchły spory natury moralno-etycznej, Gandhi miał ściśle określone poglądy w tej sprawie, jednak brakło mu odwagi, by zabrać głos, postanowił wobec tego swoją opinię przedstawić na piśmie. W końcu nie odważył się nawet na to, by odczytać własne pismo, i przewodniczący polecił zrobić to komuś innemu.

Z czasem Gandhi nauczył się panować nad nieśmiałością, nigdy jednak całkowicie się jej nie wyzbył. Nie potrafił przemawiać bez przygotowania; jeśli to tylko było możliwe, unikał wygłaszania publicznych mów. Mimo upływu wielu lat pisał: „Nie sądzę, abym dziś nawet był w stanie brać udział w zebraniach, gdzie między przyjaciółmi mówi się o wszystkim i o niczym”.

Jednak nieśmiałość Gandhiego była dla niego również jedynym w swoim rodzaju źródłem siły – formą kreatywnego ograniczenia, którą można najlepiej zrozumieć, analizując niektóre mniej znane wątki z jego życia. W młodości Gandhi postanowił wyjechać na studia prawnicze do Anglii, wbrew sprzeciwom zgłaszanym przez przywódców jego podkasty Modh Bania[18]. Członkom kasty nie wolno było jeść mięsa, a jej przywódcy obawiali się, że przestrzeganie diety wegetariańskiej w Anglii będzie niemożliwe. Jednak Gandhi już wcześniej przyrzekł uroczyście swojej ukochanej matce, że powstrzyma się od jedzenia mięsa[19], tak więc niebezpieczeństwo tego rodzaju związane z podróżą do Anglii w jego przypadku nie istniało. Poinformował on więc o tym Shetha, przewodniczącego gminy.

– Złamiesz przykazania naszej kasty! – zakrzyknął Sheth.

– Trudno! Moim zdaniem kasta nie powinna się wtrącać do tych spraw – odparł Gandhi.

Oburzony Sheth rzucił na Gandhiego przekleństwo i uznał go za wyklętego – ów wyrok utrzymywał się w mocy nawet wówczas, kiedy kilka lat później Gandhi, już jako rokujący wielkie nadzieje, zdolny i dobrze mówiący po angielsku prawnik, powrócił do ojczyzny. W społeczności, do której należał, nastąpił rozłam. Jedni byli za tym, żeby niezwłocznie przyjąć go z powrotem, podczas gdy drudzy byli temu przeciwni. Oznaczało to, że zgodnie z istniejącymi przepisami żadnemu z

krewnych Gandhiego – łącznie z jego teściem i teściową, a także jego siostrze i szwagrowi[20] – nie wolno było utrzymywać z nim jakichkolwiek stosunków, przyjmować go u siebie w domu, a nawet podać mu wody do picia.

Gandhi wiedział, że ktoś inny na jego miejscu poczułby się urażony, buntował się i żądał ponownego przyjęcia do kasty. On jednak nie widział sensu w tego rodzaju postępowaniu. Zdawał sobie dobrze sprawę, że walka z jego strony wywołałaby jedynie chęć odwetu ze strony przeciwnej. Dlatego zastosował się do decyzji Shetha i nie utrzymywał żadnych kontaktów z członkami swojej kasty, nawet z własną rodziną. Kiedy pewnego razu siostra i teściowie chcieli w tajemnicy ugościć go u siebie, Gandhi sprzeciwił się temu: „Nie chciałem bowiem w tajemnicy robić tego, czego nie robiłem publicznie".

Jaki był rezultat tego rodzaju uległej postawy? Otóż członkowie jego kasty – w tym także jego zagorzali przeciwnicy, którzy uznali go za wyklętego – nie tylko przestali go w końcu nękać i sprawiać mu przykrości, lecz zaczęli okazywać mu życzliwość i wielkoduszność, a w późniejszym czasie okazywali mu pomoc w jego działalności politycznej, nie oczekując niczego w zamian. „Jestem przekonany, że wszystkie te dobre uczynki mam do zawdzięczenia mojej taktyce niesprzeciwiania się złu – pisał w późniejszym czasie Gandhi. – Gdybym zabiegał o ponowne przyjęcie mnie do kasty, usiłował ją rozbić na poszczególne obozy lub zachował się prowokacyjnie wobec jej członków, ci z pewnością odwzajemniliby się w podobny sposób i zamiast szczęśliwie unikać burz po powrocie z Anglii, wpadłbym w sam wir roztrząsania mojej sprawy".

Ten wzór postępowania – decyzja o zaakceptowaniu tego, co dla kogoś innego byłoby nie do przyjęcia – przejawiał się jeszcze wiele razy w życiu Gandhiego. Po wyjedzie do Afryki Południowej Gandhi złożył podanie o dopuszczenie go do występowania w charakterze obrońcy. Jednak Stowarzyszenie Prawników nie chciało mieć w swoich szeregach Hindusa, dlatego próbowało do tego nie dopuścić, występując z żądaniem przedstawienia przez Gandhiego oryginału jego angielskiego dyplomu, który, zgodnie z przepisami, znajdował się w Sądzie Okręgowym w Bombaju, i dlatego był nieosiągalny. Gandhi był wściekły i oburzony; doskonale zdawał sobie sprawę, że prawdziwym powodem trudności, jakie mu czyniono, była dyskryminacja rasowa. Zapanował jednak nad sobą i nie

okazywał na zewnątrz gniewu. Zamiast tego cierpliwie prowadził negocjacje z władzami, aż w końcu Stowarzyszenie Prawników zgodziło się wpisać jego nazwisko na listę adwokatów na podstawie pisemnego oświadczenia złożonego przez pewnego lokalnego dygnitarza, który poświadczył za Gandhiego.

Wreszcie nadszedł dzień, w którym Gandhi miał złożyć uroczystą przysięgę adwokacką, a wtedy przyjmujący ją sędzia, prezes Sądu Najwyższego, poprosił go o zdjęcie z głowy turbanu. Gandhi rozumiał, że w tej sytuacji nie ma większego wyboru. Wiedział, że jego sprzeciw byłby usprawiedliwiony, był jednak przekonany, że powinien „zachować siły do stoczenia poważniejszych bitew", dlatego podporządkował się i zdjął nakrycie głowy. Jego przyjaciele nie byli zadowoleni z jego uległości. Zarzucali mu, że okazał słabość; byli zdania, że należało twardo bronić swoich przekonań, w tym prawa do noszenia turbanu. Gandhi czuł jednak, że właśnie nauczył się „cenić wysoką wartość kompromisu".

Gdybym opowiedziała to wszystko bez wymieniania nazwiska Gandhiego i gdybyśmy nie znali jego późniejszych dokonań, bohatera tych opowieści można by uznać za osobę bardzo bierną i uległą. A w świecie Zachodu bierność to wada. Według amerykańskiego słownika Merriam – Webster „być biernym/pasywnym" (to *be passive)* oznacza „postępować zgodnie z wolą kogoś innego" (to *be acted upon by an external agency).* Oznacza to również „być uległym" *(to be submissive).*[21]Sam Gandhi ostatecznie odrzucił sformułowanie *passive resistance* (bierny opór), które nazbyt kojarzyło mu się ze słabością, preferując zamiast tego *satyagraha,* termin, który ukuł na oznaczenie „niezłomności w poszukiwaniu prawdy" *(firmness in pursuit of truth)*[22]

Jak więc widać to na przykładzie *satyagraha,* bierność Gandhiego nie miała nic wspólnego ze słabością. Oznaczała ona całkowite skupienie się na ostatecznym celu, przy jednoczesnej rezygnacji z trwonienia energii na niepotrzebne spory i potyczki na drodze prowadzącej do osiągnięcia owego celu. Powściągliwość w działaniu była jedną z największych zalet Gandhiego. Powściągliwość zrodzona z nieśmiałości:

> Wrodzona mi nieśmiałość nie bardzo mi przeszkadzała. Przeciwnie – uważam, że nawet obracała się na moją korzyść. Powściągliwość w przemawianiu, sprawiająca mi kiedyś wiele przykrości, zamieniła się

> obecnie w przyjemność. Największą korzyścią, jaką z niej wyciągnąłem, było to, że nauczyła mnie oszczędnie obchodzić się ze słowami. Mogę dziś sam wystawić sobie świadectwo, iż rzadko kiedy zarówno z moich ust, jak spod mojego pióra wydarło się jakieś słowo bez zastanowienia. Doświadczenie nauczyło mnie, że milczenie jest jednym z elementów wewnętrznej dyscypliny człowieka, który ślubował wierność prawdzie. (...) Jakże wiele ludzi płonie z niecierpliwości, by przemawiać! (...) Całe to gadanie rzadko kiedy ma jakąkolwiek wartość – przeważnie jest to po prostu zmarnowany czas. W rzeczywistości więc moja nieśmiałość była dla mnie zarówno tarczą, jak puklerzem. Pozwoliła mi się rozwinąć i pomogła w poznaniu prawdy[23].

Miękka siła nie przejawia się wyłącznie w działaniu wielkich autorytetów moralnych w rodzaju Mahatmy Gandhiego. Zastanówmy się, na przykład, nad wyjątkowymi zdolnościami przejawianymi przez Azjatów w takich dziedzinach jak matematyka i nauki przyrodnicze, zjawiskiem, wokół którego w ostatnim czasie zrobiło się sporo hałasu. Profesor Ni definiuje miękką siłę jako „cichą i spokojną wytrwałość" – a niewątpliwie ta właśnie cecha wyróżnia zarówno tych Azjatów, którzy osiągają wybitne wyniki z przedmiotów ścisłych w szkole i na uczelni, jak i odnoszącego wielkie sukcesy na arenie politycznej Gandhiego. Cicha wytrwałość wymaga od danej osoby ciągłej uwagi i skupienia, co w konsekwencji ogranicza zakres i dynamikę jej reakcji na wszelkiego rodzaju bodźce zewnętrzne.

Projekt badawczy o nazwie TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study, Międzynarodowe Badanie Wyników Nauczania Matematyki i Nauk Przyrodniczych) bada co cztery lata poziom wiedzy z matematyki i nauk przyrodniczych uczniów klas 4. i 8.[24] szkół podstawowych i gimnazjów z różnych krajów całego świata. Wyniki przeprowadzonych testów są drobiazgowo analizowane i porównywane przez grono naukowców; najlepsze wyniki uzyskują regularnie uczniowie z takich krajów jak Korea Południowa, Singapur, Japonia i Tajwan. Na przykład w roku 1995, kiedy TIMSS przeprowadzono po raz pierwszy, okazało się, że Korea Południowa, Singapur i Japonia znajdują się w

pierwszej trójce krajów, w których uczniowie gimnazjów osiągają najlepsze na świecie wyniki w matematyce, oraz w pierwszej czwórce krajów, w których uczniowie gimnazjów osiągają najlepsze na świecie wyniki w naukach przyrodniczych. W roku 2007, kiedy naukowcy dokonali porównania również liczby uczniów w danym kraju, którzy osiągnęli poziom Advanced International Benchmark (AIB) – czyli zdobyli coś w rodzaju statusu supergwiazdy pośród uczniów z najlepszymi wynikami z matematyki – odkryli, że ogromna większość z najbardziej uzdolnionych matematycznie uczniów pochodzi z zaledwie kilku azjatyckich krajów. Poziom AIB osiągnęło lub przekroczyło ok. 40% uczniów klas czwartych z Singapuru i Hongkongu oraz ok. 40-45% uczniów klas ósmych z Tajwanu, Korei Południowej i Singapuru. Tymczasem w skali całego świata podobnie wysokie wyniki osiągnęło średnio zaledwie 5 % uczniów klas czwartych i 2% uczniów klas ósmych.

W jaki sposób można wyjaśnić tego rodzaju olbrzymią dysproporcję między wynikami osiąganymi przez uczniów z Azji i reszty świata? Przyjrzyjmy się pewnemu interesującemu aspektowi projektu TIMSS. Otóż przystępujący do testów uczniowie proszeni są również o wypełnienie dosyć długiego i szczegółowego kwestionariusza, w którym znajdują się rozmaite pytania, począwszy od tego, jak bardzo lubią oni przedmioty przyrodnicze, a skończywszy na tym, czy w ich rodzinnych domach jest tyle książek, że mogłyby one zapełnić trzy lub więcej regałów. Wypełnienie kwestionariusza zabiera sporo czasu, a ponieważ nie ma on żadnego wpływu na końcową ocenę z danego przedmiotu, dużo uczniów traktuje go niedbale, pozostawiając wiele niewypełnionych rubryk. Trzeba być niewątpliwie osobą bardzo sumienną i wytrwałą, żeby odpowiedzieć co do jednego na każde z zamieszczonych w nim pytań. Okazuje się jednak, że, według badań przeprowadzonych przez profesora psychologii wychowawczej Erlinga Boe'a, uczniowie, którzy wypełniają skrupulatnie większość kwestionariusza, zwykle osiągają także lepsze wyniki na teście TIMSS. Innymi słowy, wybitni uczniowie wydają się nie tylko dysponować wyjątkowymi umiejętnościami poznawczymi, pozwalającymi im na rozwiązywanie zadań i problemów matematycznych, lecz także pewną wspólną im wszystkim, wielce pożyteczną cechą osobowości: cichą wytrwałością.

Wyniki innych badań pokazały, jak niezwykle wytrwałe potrafią być w Azji już nawet bardzo małe dzieci. W jednym z eksperymentów psycholog

międzykulturowy Priscilla Blinco dała grupie japońskich i amerykańskich pierwszoklasistów do rozwiązania nierozwiązywalną łamigłówkę, nad którą każde z dzieci miało pracować samodzielnie bez korzystania z pomocy kolegów czy nauczyciela, po czym porównywała ze sobą czas, po którym każde z dzieci dawało ostatecznie za wygraną i rezygnowało z dalszych prób rozwiązania łamigłówki. Okazało się, że dzieci japońskie miały cierpliwość zajmować się łamigłówką przeciętnie przez 13,93 minuty, podczas gdy dzieci amerykańskie tylko przez 9,47 minuty. Mniej niż 27% amerykańskich pierwszoklasistów wytrwało tak samo długo, ile wynosiła przeciętna dla ich japońskich rówieśników – z kolei tylko 10% japońskich dzieci dało za wygraną równie szybko, ile wynosiła przeciętna dla ich amerykańskich kolegów.

Azjaci i Amerykanie azjatyckiego pochodzenia demonstrują swoją cichą wytrwałość nie tylko w tak ograniczonym zakresie jak matematyka czy nauki przyrodnicze. Kilka lat po mojej pierwszej wizycie w Cupertino ponownie spotkałam się z Tiffany Liao, która wtedy była uczennicą ostatniej klasy szkoły średniej i szykowała się właśnie na studia w Swathmore College i którą rodzice, kiedy była mniejsza, tak bardzo chwalili za to, że jest taka pilna i nawet na przyjęcia zabiera ze sobą książkę do czytania. Kiedy spotkałyśmy się po raz pierwszy, Tiffany była nieśmiałą siedemnastolatką o twarzy dziecka; powiedziała mi wówczas, że przygotowuje się do wyjazdu na studia na Wschodnie Wybrzeże i właśnie poznała w Internecie kilka osób, z którymi będzie razem studiować, i że ma wiele obaw związanych z koniecznością opuszczenia rodzinnego domu i zamieszkania w miejscu, w którym nikt poza nią nie będzie lubił *bubble tea*[25], napoju wynalezionego na Tajwanie.

Teraz Tiffany była już kimś zupełnie innym: pewną siebie studentką ostatniego roku, osobą o szerokich horyzontach i ambitnych planach na przyszłość. Miała za sobą roczny pobyt na stypendium w Hiszpanii. Pozostawiło to swój ślad w tym, że teraz podpisywała swoje e-maile w bardziej oryginalny i niekonwencjonalny sposób: „Abrazos, Tiffany”. Jej zdjęcie na Facebooku nie przedstawia już dziewczyny o dziecięcym spojrzeniu, lecz młodą kobietę, która wprawdzie nadal delikatnie się uśmiecha, jednak w jej oczach oprócz rozradowania maluje się także pewność siebie.

Tiffany była na najlepszej drodze do zrealizowania swojego wielkiego marzenia i zostania dziennikarką, tym bardziej że właśnie została wybrana redaktorem naczelnym uczelnianej gazety. Nadal mówi o sobie, że jest nieśmiała – czuje, że robi jej się gorąco na twarzy, kiedy po raz pierwszy zabiera głos na jakimś spotkaniu albo musi zadzwonić do kogoś, kogo nie zna – poza tym jednak znacznie częściej wyraża głośno swoje opinie i łatwiej jest jej wypowiadać się publicznie. Uważa, że jej „ciche cechy", jak je nazywa, pomogły jej w tym, że została wybrana szefową gazety. W przypadku Tiffany miękka siła to uważne słuchanie, robienie szczegółowych notatek, a także gruntowne przygotowanie się do rozmowy z każdą osobą, z którą ma przeprowadzić wywiad. „Dzięki temu rozwijam się i ugruntowuję swoją pozycję jako dziennikarka", napisała do mnie w jednym z e-maili. Tiffany udaje się z coraz większym pożytkiem dla siebie wykorzystywać tkwiącą w niej siłę spokoju.

Kiedy po raz pierwszy spotkałam Mike'a Wei, tego studenta ze Stanfordu, który żałował, że nie jest tak samo „wyluzowany" jak jego koledzy z roku, powiedział mi, że jego zdaniem ktoś taki jak „cichy lider" po prostu nie istnieje. „W jaki sposób możesz przekonać innych do swoich racji, kiedy ty sam głośno o tym nie mówisz?", spytał. Próbowałam zapewnić go, że jest zgoła inaczej, jednak Mike był tak bardzo „po cichu" przekonany, że ciche i spokojne osoby nie są w stanie przekonać kogokolwiek do swoich racji, że w głębi duszy zaczęłam się zastanawiać, czy przypadkiem nie ma on racji.

Było to jednak zanim przeprowadziłam z profesorem Ni rozmowę na temat istoty i specyfiki azjatyckiej „miękkiej siły", zanim przeczytałam to, co Gandhi napisał na temat *satyagraha,* i zanim dowiedziałam się o sukcesach Tiffany w dziennikarstwie. Dzieciaki z Cupertino nauczyły mnie jednego: bądź wytrwały i trzymaj się swoich przekonań, bez względu na to, jak głośno potrafisz o nich mówić.

---

[1] Tzw. Amerykańskie Marzenie – narodowy etos Stanów Zjednoczonych, wyrażający ideały demokracji, równości i wolności oraz przekonanie o dostępnej dla wszystkich szansie zrobienia kariery i majątku; wyidealizowana wizja Ameryki.

[2] Cupertino i Mountain View to jedne z głównych miast położonych w rejonie nazywanym Doliną Krzemową.

[3] Scholastic Assessment Test – ustandaryzowany test dla uczniów ostatnich klas szkół średnich w USA; wynik testu jest głównym czynnikiem przy selekcji kandydatów na studia.

[4] Nerd – w kontekście szkolnym slangowe określenie pasjonata w jakiejś dziedzinie, zwykle informatyce, naukach ścisłych, często zamkniętego w sobie i społecznie nieprzystosowanego; przeciwieństwo umięśnionego, opalonego szkolnego atlety.

[5] University of California, Los Angeles.

[6] *Lao-tsy, Tao-Te-King, czyli Księga Drogi i Cnoty, tłum. Tadeusz Żbikowski za; Taoizm,* Kraków 1988.

[7] Cyt. za: Tadeusz Andrzejewski, Dusze boga Re. *Wśród egipskich świętych ksiąg,* Warszawa 1967.

[8] Cyt. za: Tomasz Mann, *Czarodziejska góra*, Warszawa 1972, tłum. Władysław Tatarkiewicz (pod pseudonimem Józef Kramsztyk).

[9] Czyli tam, gdzie na przestrzeni wieków na mentalność mieszkańców największy wpływ miała filozofia konfucjańska.

[10] 1368–1644.

[11] Chodzi o chiński termin *xiao* lub hiao tłumaczony zwykle jako „miłość synowska” lub „nabożność synowska”, z której wynika obowiązek lojalności, wierności wobec głowy rodu.

[12] Gra, której uczestnicy, poruszając się po mieście, muszą uzbierać zestaw rozmaitych przedmiotów (zazwyczaj nie można ich kupować), według z góry ustalonej listy, lub też wykonać szereg zadań, zwykle dosyć dziwacznych lub nietypowych. Zwycięża grupa, która pierwsza skompletuje wszystkie przedmioty lub wykona wszystkie zadania.

[13] Znana amerykańska firma specjalizująca się w sprzedaży damskiej bielizny i kosmetyków.

[14] System, w którym pozycje w hierarchii społecznej uzależnione są od kompetencji, definiowanych jako połączenie inteligencji i edukacji, weryfikowanych za pomocą obiektywnych systemów oceny; także rządy ludzi wykształconych i kompetentnych w przeciwieństwie do władzy budowanej w oparciu o członków rodziny (nepotyzm), klasy (oligarchia) czy narodowość (nacjonalizm).

[15] Zalicza się do nich m.in. komunikatywność, asertywność, kreatywność, odporność na stres, kompetencje przywódcze, umiejętność współpracy z innymi ludźmi.

[16] Sic! – autorki – odnosi się oczywiście do błędów ortograficznych.

[17] Ranking 500 największych amerykańskich firm klasyfikowanych według przychodów. Lista jest tworzona i publikowana co roku przez amerykański magazyn gospodarczy „Fortune".

[18] Modh Bania – podkasta w kaście kupców.

[19] Mówiąc precyzyjniej, młody Gandhi złożył trzy przysięgi: „Nie pić wina, nie jeść mięsa, nie obcować z kobietami".

[20] Matka Gandhiego zmarła wcześniej.

[21] W słowniku języka polskiego mamy: „pasywny – niemający, niewykazujący inicjatywy; bierny, nieaktywny, obojętny, niezaangażowany".

[22] Gandhi ogłosił konkurs na wynalezienie nowego słowa, które wyrażałoby sens walki jego ruchu. Zwycięzca zaproponował *Sadgraha* (*Sat* – prawda, *Agraha* – niezłomność); następnie Gandhi zmodyfikował je na *Satyagraha.*

[23] Wszystkie cytaty z autobiografii Gandhiego za: M.K. Gandhi, *Autobiografia. Dzieje moich poszukiwań prawdy*, Warszawa 1956, tłum. Józef Brodzki.

[24] Klasa 8 jest w Polsce odpowiednikiem 2 klasy gimnazjum.

[25] Rodzaj milkshake'a.

CZĘŚĆ CZWARTA

Jak dobrze kochać,
jak dobrze pracować

9

KIEDY POWINIENEŚ POSTĘPOWAĆ BARDZIEJ EKSTRAWERTYCZNIE, NIŻ NORMALNIE MIAŁBYŚ NA TO OCHOTĘ?

Człowiek ma tyle różnych społecznych ja,
ile jest grup społecznych, z opinią których się liczy.
Na ogół każdej z tych grup pokazuje on inny aspekt siebie.
– William James

Poznajcie profesora Briana Little'a, byłego wykładowcę na wydziale psychologii Harvard University, zdobywcę prestiżowej nagrody 3M Teaching Fellowship[1], określanej czasami mianem Nagrody Nobla dla nauczycieli akademickich. Ten niewysoki, mocnej budowy, pełen osobistego uroku pan w okularach przemawia gromkim barytonem, ma w zwyczaju podczas wykładów prezentować od czasu do czasu we własnym wykonaniu fragmenty piosenek, mocno gestykulować, podrygiwać i podskakiwać na estradzie, a także, z manierą aktora dawnej brytyjskiej

szkoły, mocno podkreślać spółgłoski i przeciągać samogłoski. Niektórzy widzą w nim coś w rodzaju skrzyżowania Robina Williamsa z Albertem Einsteinem, a kiedy któryś z jego żartów wyjątkowo rozbawi publiczność, co zdarza się bardzo często, on sam wygląda na jeszcze bardziej zachwyconego niż jego słuchacze. Na jego wykładach na Harvardzie zawsze były nadkomplety, a jego studenci często urządzali mu owacje na stojąco.

Z kolei człowiek, którego mnie zdarzyło się osobiście poznać i którego chcę tu przedstawić, wydaje się pochodzić z zupełnie innej „bajki": razem z żoną mieszka on na odludziu, w malowniczo położonym pośród kanadyjskich lasów domu[2], w którym, poza odwiedzinami swoich dzieci i wnuków, prowadzi raczej samotniczy żywot. Większość wolnego czasu poświęca na komponowanie drobnych utworów muzycznych i pisanie nowych aranżacji znanych piosenek, czytanie i pisanie książek, a także pisanie do przyjaciół i znajomych długich e-maili, które nazywa „e-pistołami". Jeśli mimo wszystko zdarzy mu się znaleźć w większym towarzystwie, zdecydowanie preferuje rozmowy „jeden na jeden". Na przyjęciach zwykle jak najszybciej wynajduje sobie partnera do spokojnej, rzeczowej rozmowy lub też z przepraszającym uśmiechem oddala się, „żeby zaczerpnąć świeżego powietrza". Kiedy zmuszony jest zbyt wiele czasu spędzać poza domem, zwłaszcza wśród dużej liczby ludzi, lub też przebywać w jakiejś niekomfortowej, pełnej napięcia i stresu sytuacji, może się rozchorować, w jak najbardziej dosłownym znaczeniu.

Czy będziecie zdziwieni, jeśli wam powiem, że tamten profesor z zacięciem do wodewilowych występów i ten żyjący na odludziu myśliciel, to jedna i ta sama osoba? Może nie, jeśli oczywiście wcześniej pamiętaliście o tym, że każdy z nas zachowuje się inaczej w zależności od sytuacji, w jakiej się aktualnie znajduje. Jeśli jednak wszyscy jesteśmy zdolni do tego rodzaju elastyczności, to czy definiowanie i analizowanie różnic między introwertykami i ekstrawertykami w ogóle ma sens? Czy już sama koncepcja introwersji-ekstrawersji nie opiera się na nazbyt uproszczonej dychotomii: introwertyk – głęboki myśliciel i filozof *versus* ekstrawertyk – nieustraszony lider? Introwertyk wyłącznie w roli poety albo maniaka komputerowego *(science nerd),* ekstrawertyk zaś w roli zawodnika drużyny szkolnej albo cheerleaderki? Czy każdy z nas nie jest w gruncie rzeczy po trochu i jednym, i drugim?

Psychologowie nazywają to debatą na temat tego, co ważniejsze, osobowość czy sytuacja *(person-situation debate):* Czy rzeczywiście można mówić o istnieniu ściśle określonych cech osobowości danej osoby, czy też cechy te ulegają zmianie w zależności od sytuacji, w jakiej dana osoba aktualnie się znajduje? Gdybyście porozmawiali z profesorem Little, powiedziałby wam, że pomimo jego publicznego wizerunku *(public persona)* oraz ubarwiania wykładów ekscentrycznymi występami w rzeczywistości jest melancholijnym, klasycznym introwertykiem, i to nie tylko pod względem behawioralnym, lecz także neurofizjologicznym (co wykazał test z plasterkiem cytryny, o którym mówiliśmy w rozdziale 4). Wszystko to przemawiałoby więc za tym, że ważniejsza jest „osobowość": Little wierzy w istnienie ściśle określonych cech osobowości, które wywierają ogromny wpływ na nasze życie, a także w to, że przez cały czas pozostają one stosunkowo niezmienne oraz że o ich specyfice decydują mechanizmy o podłożu fizjologicznym. Zwolennicy tego poglądu mogą powołać się również na autorytet znakomitych nazwisk z przeszłości: Hipokratesa, Miltona, Schopenhauera, Junga, a także, w ostatnim czasie, opinie różnego rodzaju specjalistów-proroków, wykorzystujących w bezkrytyczny sposób dane uzyskiwane w wyniku badań metodą fMRI oraz przewodnictwa skórnego (reakcji skórno-galwanicznej).

Stronę przeciwną reprezentuje grupa psychologów, których zwykło się określać mianem sytuacjonistów. Sytuacjonizm zakłada, że wszelkie ogólne sądy, jakie wydajemy na temat ludzi, w tym także słowa, którymi ich opisujemy – nieśmiały, agresywny, sumienny, zgodny – są w istocie nieadekwatne i mylące. Nie istnieje żadne jedno stałe i niezmienne „ja", lecz tylko wiele różnych „ja" związanych z sytuacją X, Y lub Z. Punkt widzenia sytuacjonistów zyskał na znaczeniu w roku 1968, wraz z opublikowaniem przez psychologa Waltera Mischela książki *Personality and Assessment,* w której zakwestionował on ideę stałych i niezmiennych cech osobowości człowieka. Mischel twierdzi, że czynniki sytuacyjne mogą posłużyć do przewidzenia zachowania takich osób jak Brian Little w sposób znacznie lepszy i dokładniejszy niż charakteryzujące go jakoby określone cechy osobowości (czyli zachowanie jest wyznaczone przez sytuację).

Przez następne kilkadziesiąt lat koncepcja sytuacjonistyczna miała zdecydowanie większe grono zwolenników. Postmodernistyczne spojrzenie na kwestię ludzkiego ja, jakie wykształciło się mniej więcej w tym samym

czasie m.in. pod wpływem takich teoretyków jak socjolog Erving Goffman, autor słynnej książki *Człowiek w teatrze życia codziennego (The Presentation of Self in Everyday Life),* sugerowało, że życie społeczne jest swego rodzaju spektaklem i że maski, jakie w jego trakcie zakładamy, są naszymi prawdziwymi ja. Wielu badaczy wyrażało wątpliwości co do tego, czy cechy osobowości jako takie w ogóle istnieją i czy wobec tego mówienie o nich ma jakikolwiek sens. Psychologowie osobowości mieli coraz większe kłopoty ze znalezieniem sobie pracy.

Jednak podobnie jak debata na temat tego, co ważniejsze, geny czy wychowanie *(nature—nurture),* ustąpiła miejsca koncepcji interakcjonizmu – poglądowi, według którego oba te czynniki, w wyniku wzajemnego oddziaływania na siebie, mają wpływ na to, kim jesteśmy – tak debata nad prymatem osobowość – sytuacja została zastąpiona przez bardziej subtelne i wyrafinowane koncepcje. Psychologowie osobowości uznali fakt, że o 6 wieczorem możemy być duszą towarzystwa, a o 10 wieczorem mieć ochotę na pobycie w samotności, i że tego rodzaju fluktuacyjne zmiany są jak najbardziej realne i uzależnione od sytuacji. Z drugiej jednak strony podkreślali oni z naciskiem, że zgromadzili mnóstwo dowodów przemawiających za tym, że pomimo istnienia tego rodzaju fluktuacji można, a nawet trzeba mówić o czymś takim jak ściśle określona osobowość danego człowieka.

Dzisiaj już nawet Mischel przyznaje, że cechy osobowości rzeczywiście istnieją, choć uważa, że zwykle występują one w różnego rodzaju konfiguracjach. Na przykład pewni ludzie są agresywni wobec osób o równym lub niższym od nich statusie i pozycji społecznej lub zawodowej, a jednocześnie ulegli wobec tych osób, które są ich przełożonymi i mają nad nimi władzę; z kolei inni ludzie zachowują się dokładnie na odwrót. Osoby „wyjątkowo wrażliwe na odrzucenie" są bardzo miłe, ciepłe i przyjacielskie, kiedy czują się bezpieczne, tymczasem kiedy wyczuwają zagrożenie z powodu ewentualnego odrzucenia, stają się wyjątkowo nieprzyjazne, zimne i wyrachowane.

Jednak tego rodzaju satysfakcjonujące obie strony kompromisowe rozwiązanie wzbudza szereg wątpliwości związanych głównie z kwestią wolnej woli, którą zajmowaliśmy się w rozdziale 5. Dziś wiemy, że to, kim jesteśmy i w jaki sposób się zachowujemy, zależy w znacznej mierze od czynników natury fizjologicznej. Czy jednak powinniśmy próbować manipulować naszym zachowaniem w zakresie, w jakim jesteśmy w stanie

je kontrolować, czy też powinniśmy po prostu zawsze być sobą i zachowywać się całkowicie „naturalnie”. I kiedy kontrolowanie naszego zachowania i sterowanie nim staje się całkowicie daremne lub nadmiernie wyczerpujące? Jeśli jesteś introwertykiem żyjącym w korporacyjnej Ameryce, to czy powinieneś starać się „oszczędzać” swoje prawdziwe ja na spokojniejsze weekendy, a w dni robocze dążyć do tego, by „być jak najbardziej dynamicznym i otwartym, aktywnie współdziałać z innymi, często zabierać głos i dzielić się swoimi pomysłami, wykorzystując całą swoją energię i wszystkie umiejętności, jakimi tylko dysponujesz”, jak w artykule, który ukazał się w internetowym wydaniu „BusinessWeek”, radzi Jack Welch? A jeśli jesteś ekstrawertycznym studentem wyższej uczelni, to czy powinieneś „oszczędzać” swoje prawdziwe ja na bardziej szalone weekendy, a w środku tygodnia zachowywać się bardziej powściągliwie, koncentrując się przede wszystkim na nauce? Czy jesteśmy w stanie w taki właśnie sposób kontrolować naszą osobowość i tym samym dostrajać nasze zachowanie do okoliczności?

Według mnie jedynej satysfakcjonującej odpowiedzi na te pytania udziela profesor Brian Little.

Pewnego razu, rankiem 12 października 1979 roku, Little odwiedził Royal Military College[3] w Saint-Jean-sur-Richelieu, czterdzieści kilometrów na południe od Montrealu, z zamiarem wygłoszenia tam wykładu dla grupy studentów ostatniego roku. Jak każdy typowy introwertyk, zawczasu przygotował się starannie do wygłoszenia mowy, nie tylko powtarzając sobie jej główne punkty, lecz także opatrując ją licznymi cytatami z artykułów i prac naukowych prezentujących wyniki ostatnich badań. Nawet w czasie prezentowania wykładu znajdował się w klasycznie introwertycznym nastroju, jak sam to nazywa, czyli przez cały czas wypatrywał na widowni twarzy niezadowolonych lub znudzonych osób, a także dokonywał niezbędnych korekt i uzupełnień – podrzucał jakieś wyjątkowo ciekawe dane statystyczne lub opowiadał jakąś zabawną dykteryjkę.

Wykład okazał się wielkim sukcesem (do tego stopnia, że Little został zaproszony na kolejną wizytę za rok). Little otrzymał także drugie

zaproszenie, które jednak, w przeciwieństwie do pierwszego, wywołało u niego panikę – otóż wysocy rangą generałowie, wchodzący w skład władz uczelni, zaproponowali mu wspólny lunch. Ponieważ po południu tego samego dnia Little miał wygłosić jeszcze jeden wykład, bał się, że półtorej godziny towarzyskiej rozmowy o niczym przy stole kompletnie go wyczerpie i zdekoncentruje. Dobrze wiedział, że przed drugim, popołudniowym wykładem musi dojść do ładu z samym sobą i nabrać sił.

Nie zastanawiając się długo, obwieścił więc swoim gospodarzom, że jest pasjonatem łodzi i jachtów, i wobec tego wolałby wykorzystać tę okazję do tego, by móc je podziwiać na pobliskiej rzece. Następnie przez godzinę spacerował tam i z powrotem po nabrzeżu wyraźnie zachwycony i zrelaksowany.

Przez kilka kolejnych lat Little zjawiał się w Royal Military College i za każdym razem w porze lunchu przechadzał się po nadbrzeżu rzeki Richelieu, oddając się swojemu rzekomemu hobby – aż w końcu kampus akademii został przeniesiony w inne miejsce, z dala od rzeki. Pozbawiony swojej dotychczasowej wymówki, profesor Little postanowił skorzystać z jedynej nadarzającej się sposobności ucieczki, jaka przyszła mu do głowy – ukrycia się w męskiej toalecie. Tak więc od tej pory za każdym razem po wygłoszeniu wykładu znikał w toalecie, zamykając się w jednej z kabin. Pewnego razu jeden z oficerów zauważył wystające spod drzwi buty Little'a, po czym wdał się z nim w przyjacielską pogawędkę, tak więc nauczony tym traumatycznym doświadczeniem, Little od tamtej pory opierał nogi na bocznych ścianach kabiny, tak by nikt nie mógł już zobaczyć jego butów. (Ukrywanie się w łazience jest zaskakująco często występującym zjawiskiem, o czym zapewne wie każdy introwertyk. „Po wykładzie siedzę zwykle w kabinie numer dziewięć", powiedział Little w jednym z najbardziej popularnych w Kanadzie *talk-shows* prowadzonym przez Petera Gzowskiego, który, ani na chwilę nie tracąc rezonu, odparował: „A ja po programie siedzę w kabinie numer osiem").

Możecie się dziwić, jak to się dzieje, że tak wielkiemu introwertykowi jak profesor Little udaje się z takim powodzeniem prowadzić wykłady i wygłaszać przemówienia. Odpowiedź, jak sam mówi, jest prosta, i ma ścisły związek z nowym działem psychologii, który udało mu się stworzyć niemal w pojedynkę, zwanym Free Trait Theory (teoria zmiennych cech osobowości). Little uważa, że stałe i zmienne cechy osobowości współistnieją ze sobą. Zgodnie z FTT, choć każdy z nas rodzi się

wyposażony przez naturę, a następnie kulturę w określony zestaw cech osobowości – np. introwersję – to jesteśmy również w stanie postępować w nietypowy dla nas sposób, jeśli tylko ma to służyć realizacji naszych „priorytetowych celów życiowych" *(core personalprojects,* „najważniejszych projektów osobistych").

Innymi słowy, introwertycy potrafią zachowywać się jak ekstrawertycy ze względu na pracę, która jest dla nich bardzo ważna, osoby, które kochają, czy cokolwiek, co ma dla nich wielką osobistą wartość. FTT tłumaczy, dlaczego introwertyk może urządzić swojej ekstrawertycznej żonie przyjęcie-niespodziankę albo zostać członkiem komitetu rodzicielskiego w szkole, do której chodzi jego córka. Wyjaśnia ona również to, jak to możliwe, że ekstrawertyczny naukowiec zachowuje się spokojnie i powściągliwie w swoim laboratorium, zgodna i miła na co dzień osoba jest tak bardzo nieustępliwa i bezwzględna w trakcie prowadzenia negocjacji biznesowych, a normalnie zrzędliwy i kłótliwy wujek staje się sympatyczny i uroczy dla swojej siostrzenicy, kiedy zabiera ją na lody. Jak świadczą o tym powyższe przykłady, FTT znajduje zastosowanie w wielu różnych kontekstach, jest ona jednak szczególnie przydatna do opisu sposobu zachowania introwertyków żyjących pod presją Ideału Ekstrawertyka.

Zdaniem Little'a nasze życie staje się znacznie piękniejsze i ciekawsze, kiedy angażujemy się w realizację naszych „osobistych projektów" *(personal projects),* a więc działań, które uważamy za ważne i istotne, możliwe do wykonania, nie nadmiernie stresujące oraz takie, które cieszą się poparciem i aprobatą innych. Kiedy ktoś pyta nas „Jak się masz?", możemy udzielić mu konwencjonalnej odpowiedzi, jednak w głębi duszy czujemy, że nasza prawdziwa reakcja na to pytanie stanowi wypadkową tego, jak skutecznie i efektywnie udaje się nam realizować nasze najważniejsze osobiste projekty.

Dlatego właśnie profesor Little, ten wielki introwertyk, z tak ogromną pasją i zaangażowaniem poświęca się prowadzeniu wykładów. Niczym współczesny Sokrates, Little bardzo lubi swoich studentów i troszczy się o nich; poszerzanie ich horyzontów myślowych oraz troska o ich dobre samopoczucie stanowią dwa z jego najważniejszych osobistych projektów. W godzinach, w których Little przyjmował na Harvardzie studentów, przed jego gabinetem ustawiała się tak długa kolejka, jakby rozdawał on darmowe bilety na jakiś koncert rockowy. Przez ponad 20 lat studenci kilkaset razy rocznie zwracali się do niego z prośbą o wystawienie im rekomendacji i

listów polecających. „Brian Little to najbardziej zaangażowany w życie studentów, miły i zabawny, a także najbardziej troskliwy z profesorów, jakich w życiu spotkałem – napisał mi jeden z jego byłych studentów. – Nie jestem w stanie opisać tych wszystkich niezliczonych sytuacji, w których wywarł on pozytywny wpływ na moje życie". Tak więc w przypadku Briana Little'a motywacja do owego dodatkowego, niezbędnego do przekroczenia jego naturalnych ograniczeń wysiłku, na jaki się on zdobywał, wynikała stąd, że widział, jak jeden z jego najważniejszych osobistych projektów – naukowa inspiracja młodych umysłów jego studentów oraz troska o ich przyszłość – realizuje się z powodzeniem dosłownie na jego oczach.

Na pierwszy rzut oka FTT wydaje się sprzeczna z pewnym istotnym, hołubionym przez nas aspektem naszego własnego dziedzictwa kulturowego. Często cytowana rada, jakiej udziela sam Shakespeare, a mianowicie „byś zawsze był wierny samemu sobie"[4], tkwi głęboko w naszym filozoficznym DNA. Wielu z nas czuje się niekomfortowo na myśl o tym, by na dłuższy czy krótszy czas przywdziewać na użytek publiczny „fałszywą" maskę *(falsepersona).* A jeśli postępujemy w nietypowy dla nas sposób, przekonując samych siebie, że nasze pseudo-ja jest naszym ja prawdziwym, może to doprowadzić do tego, że w pewnej chwili poczujemy się całkowicie wypaleni i stracimy wszelki zapał do działania, zupełnie nie wiedząc przy tym dlaczego. Geniusz teorii profesora Little'a polega na tym, w jak zgrabny i elegancki sposób rozwiązuje ona tego rodzaju niedogodności i dylematy. Owszem, my jedynie udajemy, że jesteśmy ekstrawertykami, i owszem, tego rodzaju nieautentyczne zachowanie jest moralnie dwuznaczne (nie mówiąc już o tym, że wymaga sporego wysiłku i ostatecznie wyczerpuje), jeśli jednak robimy to w imię miłości lub zawodowego powołania, to postępujemy dokładnie zgodnie ze wskazaniem Shakespeare'a.

Kiedy ktoś nauczy się w odpowiedni sposób modyfikować swoje zmienne cechy osobowości *free traits),* to trudno nawet uwierzyć, że zachowuje się on w nietypowy dla siebie sposób. Studenci profesora Little'a zwykle nie wierzą mu, kiedy mówi im, że tak naprawdę jest introwertykiem. Przy tym

wcale nie należy on tu do wyjątków: wielu ludzi, zwłaszcza odgrywających w życiu znaczące, przywódcze role, w większym czy mniejszym stopniu udaje, że są ekstrawertykami. Weźmy na przykład mojego przyjaciela, Alexa, otwartego i towarzyskiego szefa pewnej firmy świadczącej usługi finansowe, który dla potrzeb tej książki zgodził się ze mną szczerze porozmawiać, jednak tylko pod warunkiem, że nie ujawnię jego prawdziwej tożsamości. Alex powiedział mi, że udawania ekstrawersji nauczył się sam w siódmej klasie, kiedy to uświadomił sobie, że jego koledzy i koleżanki mają nad nim jako introwertykiem przewagę i często to wykorzystują.

„Byłem najmilszym dzieciakiem, z którym wszyscy chcieli się przyjaźnić – wspomina Alex – jednak świat wcale nie był miły dla mnie. Problem polegał na tym, że kiedy byłeś tylko miły i sympatyczny, zawsze w końcu na tym kiepsko wychodziłeś. Nie chciałem dalej żyć w taki sposób, żeby inni mogli wchodzić mi na głowę. I wtedy pomyślałem sobie tak: no dobrze, to co ja mogę w takiej sytuacji zrobić, jakie jest rozwiązanie? I okazało się, że jest tylko jedno. Musiałem wszystko i wszystkich mieć pod kontrolą. Jeśli nadal chciałem być miły, musiałem przejąć kontrolę nad całą szkołą".

Ale jak tego dokonać? „Zająłem się studiowaniem ludzkich zachowań, tego, co można nazwać dynamiką społeczną, i zapewniam cię, że poświęciłem temu więcej czasu i energii niż przypuszczasz", powiedział mi Alex. Obserwował sposób, w jaki ludzie rozmawiają ze sobą, poruszają się i jaką przybierają postawę ciała – szczególnie interesowały go dominujące pozy przybierane przez chłopców i mężczyzn. Cały czas pracował nad przemodelowaniem swojej własnej persony w taki sposób, by nadal mógł on być w zasadzie tym samym nieśmiałym, grzecznym i sympatycznym uczniem, który jednak nie pozwala już innym wchodzić sobie na głowę. „Analizowałem to, w jaki sposób byłem wcześniej przez innych wykorzystywany, i mówiłem sobie: »Muszę się dokładnie nauczyć, jak tego wszystkiego na przyszłość unikać«. Można powiedzieć, że teraz byłem bardziej przygotowany na wszelkiego rodzaju konfrontacje, lepiej uzbrojony, że tak powiem, no i bardziej pewny siebie. Inni od razu to wyczuwają i wtedy robią się ostrożniejsi, nabierają do ciebie większego szacunku, bo wiedzą, że już nie wszystko im wolno".

Alex wykorzystywał także swoją wrodzoną siłę i umiejętności. „Zaobserwowałem, że chłopcy w gruncie rzeczy zajęci są jednym – uganianiem się za dziewczynami. Podrywają je, rozstają się z nimi, ciągle o

nich rozmawiają. Tymczasem ja myślałem sobie: »O rany, ale to wszystko skomplikowane i wymagające mnóstwa zachodu. Ja tam po prostu bardzo lubię dziewczyny i to chyba wystarczy«. To pierwszy krok ku prawdziwej intymności. Tak więc zamiast przesiadywać z kolegami i gadać o dziewczynach, ja po prostu zacząłem je poznawać. Umawiałem się z dziewczynami, a poza tym, ponieważ byłem dobry ze sportu, miałem dobre relacje z chłopakami. Ach, i jeszcze jedno, od czasu do czasu trzeba też jednemu czy drugiemu solidnie przywalić. To też miałem w swoim repertuarze".

Dziś Alex jest typem tzw. równego gościa, człowieka życzliwego i przyjaźnie nastawionego do świata, któremu życie daje mnóstwo radości i zadowolenia. Nigdy nie zdarzyło mi się widzieć go w złym nastroju. Ale wystarczy stanąć naprzeciw niego oko w oko w trakcie prowadzenia negocjacji biznesowych, żeby przekonać się o wojowniczej i nieustępliwej stronie jego osobowości, którą on sam w sobie wytrwale wypracował. Z kolei, aby ujrzeć w pełnej krasie jego introwertyczne ja, najlepiej spróbować umówić się z nim na obiad lub kolację.

„Z powodzeniem mógłbym dosłownie przez całe lata obywać się bez kontaktu z kimkolwiek, nawet z moimi najbliższymi przyjaciółmi, z wyjątkiem mojej żony i dzieci – mówi. – Popatrz na nas. Ty jesteś jedną z moich najlepszych przyjaciółek, a jak często właściwie rozmawiamy ze sobą? – tylko kiedy ty do mnie zadzwonisz! Nie lubię życia towarzyskiego. Moim marzeniem jest mieszkać gdzieś na odludziu, na wielkiej farmie, razem z rodziną. Nie ma w nim miejsca na żadne regularne spotkania w gronie przyjaciół czy coś w tym rodzaju. Dlatego bez względu na to, jak możesz mnie postrzegać, biorąc pod uwagę mój oficjalny, publiczny wizerunek *(publicpersona),* jestem introwertykiem i kropka. Zresztą wydaje mi się, że w gruncie rzeczy wciąż jestem tą samą osobą, którą byłem zawsze. Strasznie nieśmiałą. Z tym że nauczyłem się nad tym panować i odpowiednio to równoważyć".

Jednak ilu z nas byłoby rzeczywiście w stanie aż do tego stopnia utożsamić się z wybraną dla siebie rolą i postępować w tak nietypowy dla siebie sposób (abstrahując na moment od kwestii tego, czy w ogóle mielibyśmy na

to ochotę)? Tak się składa, że profesor Little jest urodzonym aktorem, podobnie jak wielu dyrektorów generalnych wielkich firm. Co jednak z resztą z nas?

Kilka lat temu psycholog eksperymentalny Richard Lippa postanowił poszukać odpowiedzi na to pytanie. Zaprosił do swojego laboratorium grupę introwertyków, po czym poprosił ich, żeby, wcielając się w rolę nauczycieli matematyki, którzy prowadzą lekcję w szkole, zachowywali się jak ekstrawertycy. W trakcie odgrywania tych scenek Lippa wraz ze swoimi współpracownikami, z kamerami wideo w dłoniach, mierzyli długość kroków wykonywanych przez wolontariuszy, liczyli, ile razy nawiązywali oni kontakt wzrokowy z „uczniami", określali, jaki procent czasu przeznaczali na mówienie, jak szybko i jak dużo mówili, a także to, jak długo trwała jedna „lekcja". Na podstawie analizy filmu badacze oceniali także ogólne wrażenie, jakie zrobił na nich każdy z introwertyków w roli ekstrawertyka, zwracając przy tym szczególną uwagę na jego język ciała oraz sposób mówienia.

Następnie Lippa przeprowadził drugi eksperyment, w którym zaproponował przeprowadzenie lekcji matematyki prawdziwym ekstrawertykom, po czym porównał uzyskane wyniki. Okazało się, że choć uczestnicy drugiego eksperymentu robili wrażenie osób bardziej ekstrawertycznych, to niektórzy z pseudoekstrawertyków odegrali swoje role w zadziwiająco przekonujący i wiarogodny sposób. Wszystko wskazuje na to, że każdy z nas potrafi do pewnego stopnia udawać czy też wcielać się w daną rolę. Bez względu na to, czy zdajemy sobie sprawę z tego, jak duże powinniśmy stawiać kroki czy też ile czasu powinniśmy przeznaczać na mówienie i uśmiechanie się, żeby uchodzić za typowego introwertyka lub ekstrawertyka, każdy z nas wydaje się nieświadomie to wiedzieć.

Istnieje jednak granica tego, do jakiego stopnia jesteśmy w stanie kontrolować naszą autoprezentację. Dzieje się tak częściowo z powodu zjawiska określanego mianem „przecieku behawioralnego" *(behavioral leakage),* które polega na tym, że prawdziwą naturę naszego ja ujawniamy poprzez nasz podświadomy język ciała: delikatne spojrzenie w bok w momencie, w którym ekstrawertyk najprawdopodobniej nawiązałby kontakt wzrokowy, czy też zręczna zmiana toku dyskusji przez nauczyciela, który dzięki temu przenosi ciężar mówienia na studentów, podczas gdy

ekstrawertyczny wykładowca najpewniej nieco dłużej sam pozostałby przy głosie.

Jak to się stało, że niektórym z pseudoekstrawertyków Lippy udało się tak bardzo upodobnić do prawdziwych ekstrawertyków? Okazało się, że introwertycy, którzy wypadli wyjątkowo dobrze w roli ekstrawertyków, wykazywali wysoki poziom tego, co psychologowie nazywają „self-monitoringiem”[5]. Osoby o wysokim self-monitoringu potrafią umiejętnie modyfikować swoje zachowanie, dostosowując je do społecznych wymogów danej sytuacji. W tym celu poszukują one wskazówek, które mówią im, w jaki sposób należy stosownie się zachować. Kiedy wejdziesz między wrony, musisz krakać jak i one, twierdzi psycholog Mark Snyder, autor książki *Public Appearances, Private Realities,* a także twórca Self-Monitoring Scale (skali poziomu self-monitoringu).

Jedną z osób o najwyższym self-monitoringu, jakie zdarzyło mi się poznać, jest Edgar, bardzo znana i lubiana postać w kręgach towarzyskich Nowego Jorku. Edgar i jego żona sami organizują oraz biorą udział w imprezach połączonych ze zbieraniem pieniędzy na różnego rodzaju szlachetne cele, a także w innych wydarzeniach kulturalno-towarzyskich, jakie praktycznie dzień w dzień odbywają się w tym mieście. Co ciekawe, Edgar jest klasycznym introwertykiem. „Wolałbym usiąść gdzieś w ciszy i spokoju i poczytać albo porozmyślać o tym i tamtym, zamiast rozmawiać z ludźmi”, mówi.

A mimo to poświęca on rozmowom z innymi mnóstwo czasu. Edgar wychowywał się w bardzo otwartej na kontakty towarzyskie rodzinie, a jego rodzice zawsze oczekiwali od niego wysokiego poziomu self-monitoringu, która to cecha z czasem weszła mu w krew. „Uwielbiam grę polityczną – mówi – uwielbiam różne strategie zachowań, decydowanie o tym, jak coś się potoczy czy rozwinie, pragnę zmieniać świat zgodnie z własną wolą. Dlatego robię rzeczy, które są sztuczne i udawane. Tak naprawdę to wcale nie lubię być gościem na przyjęciu u kogoś innego, ponieważ wtedy musze być miły i zabawny. Z kolei sam lubię urządzać przyjęcia, bo wtedy mogę być w centrum wszelkich wydarzeń, bez konieczności bycia duszą towarzystwa”.

Kiedy już jednak znajdzie się na przyjęciu wydawanym przez kogoś innego, Edgar bardzo się stara, żeby dobrze odegrać swoją rolę. „Przez całe studia, a nawet jeszcze do niedawna, przed wyjściem wieczorem na jakąś

większą imprezę czy koktajl party zawsze przygotowywałem sobie zawczasu małą karteczkę z wypisanymi na niej kilkoma inteligentnymi, zabawnymi anegdotami – od trzech do pięciu. Wymyślałem je przez cały dzień – kiedy coś akurat wpadło mi do głowy, natychmiast to zapisywałem.

Potem, na przyjęciu, czekałem tylko na odpowiednią chwilę, po czym serwowałem którąś z tych smakowitych anegdot gościom. Czasami wcześniej musiałem wyskoczyć do toalety, żeby rzucić okiem na swoją kartkę i przypomnieć sobie treść którejś z historyjek".

Z czasem Edgar zaniechał korzystania z pomocy kartki z anegdotami. Choć wciąż uważa się za introwertyka, do tego stopnia nauczył się utożsamiać z odgrywaną przez siebie rolą ekstrawertyka, że opowiadanie anegdot zaczęło przychodzić mu w sposób całkowicie naturalny. W rzeczy samej, osoby o najwyższym self-monitoringu nie tylko potrafią w danym społecznym kontekście doskonale wywoływać zamierzony przez siebie efekt czy emocję – zachowując się w ten sposób, odczuwają one również znacznie mniejszy stres, niż można by się spodziewać.

W przeciwieństwie do wszystkich Edgarów tego świata osoby o niskim self-monitoringu zachowują się w danej sytuacji przede wszystkim zgodnie ze wskazaniami swojego własnego wewnętrznego kompasu. Dysponują znacznie bardziej ograniczonym repertuarem społecznych reakcji i zachowań, a także mniejszą liczbą masek, za którymi mogą się ukryć. Są mniej wyczulone na społeczne i interpersonalne wskazówki co do działań stosownych w danej sytuacji – takich jak ile anegdot należy opowiedzieć na przyjęciu – a także mniej zainteresowane odgrywaniem innej roli, nawet kiedy zdają one sobie sprawę z tego, czego się od nich w danej sytuacji oczekuje. To jest tak, jakby osoby o niskim self-monitoringu (ONSM) i osoby o wysokim self-monitoringu (OWSM), odgrywały swoje role przed zupełnie inną widownią, mówi Snyder: ci pierwsi przed samym sobą, swoim wewnętrznym ja, ci drudzy przed innymi, przed światem zewnętrznym.

Jeśli chcesz się przekonać, jaki poziom self-monitoringu reprezentujesz, spróbuj odpowiedzieć na poniższe pytania zaczerpnięte z opracowanego przez Snydera kwestionariusza:

- Kiedy nie jesteś pewien, jak zachować się w danej sytuacji społecznej, to czy poszukujesz wskazówek, obserwując zachowanie

innych?

• Czy często zasięgasz rady przyjaciół przed wybraniem się do kina, sięgnięciem po książkę czy zakupem CD?

• Czy znajdując się w różnych sytuacjach, w towarzystwie różnych ludzi, często dostosowujesz się do danej sytuacji i zachowania danych ludzi?

• Czy łatwo przychodzi ci naśladowanie zachowania innych osób?

• Czy jesteś w stanie spojrzeć komuś prosto w twarz i okłamać go bez mrugnięcia okiem, jeśli wiesz, że robisz to w słusznej sprawie?

• Czy kiedykolwiek zdarzyło ci się udawać, że jesteś przyjaźnie do kogoś nastawiony, podczas gdy w rzeczywistości ten ktoś budził w tobie niechęć?

• Czy potrafisz wejść w odpowiednią rolę po to, by zrobić na innych wrażenie albo wydać się kimś wyjątkowo zabawnym i towarzyskim?

• Czy inni miewają czasami wrażenie, że doznajesz znacznie silniejszych i głębszych emocji, niż dzieje się to w rzeczywistości?

Im więcej udzieliłeś odpowiedzi na „tak" na powyższe pytania, tym jesteś osobą o wyższym self-monitoringu. A teraz odpowiedz na tę listę pytań:

• Czy twoje zachowanie stanowi zwykle wyraz twoich prawdziwych wewnętrznych przekonań, emocji i uczuć?

• Czy sądzisz, że potrafisz walczyć jedynie w imię spraw i idei, w które sam głęboko wierzysz?

• Czy mógłbyś odmówić zmiany swojego zdania lub sposobu zachowania, nawet gdybyś wiedział, że dzięki temu zrobiłbyś komuś przyjemność lub zyskał czyjeś uznanie?

• Czy nie lubisz gier towarzyskich takich jak „kalambury"[6] czy odgrywanie zaimprowizowanych scenek aktorskich?

• Czy miewasz kłopoty ze zmianą swojego zachowania, tak by było ono dostosowane do wymogów danej sytuacji czy danej grupy ludzi?

Tym razem, im więcej udzieliłeś odpowiedzi na „tak" na powyższe pytania, tym jesteś osobą o niższym self-monitoringu.

Kiedy profesor Little przedstawił koncepcję self-monitoringu na prowadzonych przez siebie wykładach z psychologii osobowości, niektórzy studenci zaczęli bardzo gorąco spierać się ze sobą, czy bycie osobą o wysokim self-monitoringu jest etyczne, czy nie. Podobno nawet kilka „mieszanych" par – zakochanych w sobie OWSM i ONSM – zerwało ze sobą w rezultacie tego rodzaju kontrowersji. Dla osób z wysokim self-monitoringiem osoby z niskim self-monitoringiem wydają się spięte, sztywne i społecznie nieporadne. Z kolei na osobach z niskim self-monitoringiem osoby z wysokim self-monitoringiem mogą sprawiać wrażenie konformistów i oszustów – „skrajnych pragmatyków bez zasad", jak ujął to Mark Snyder. I nie bez powodu – według przeprowadzonych badań OWSM potrafią znacznie lepiej kłamać i oszukiwać niż ONSM, co zdaje się usprawiedliwiać moralizatorską postawę zajmowaną przez tych ostatnich.

Jednak Little, ten bardzo miły, sympatyczny i nienaganny moralnie pan, który, tak się składa, że jest osobą o niezwykle wysokim self-monitoringu, widzi to wszystko nieco inaczej. Według niego self-monitoring to pewnego rodzaju akt skromności i uprzejmości. Chodzi w nim przede wszystkim o przystosowanie się do obowiązujących w danej sytuacji norm, a nie o „naginanie wszystkiego do naszych własnych pragnień i potrzeb". Nie każdy rodzaj self-monitoringu polega na odgrywaniu ról czy też kontroli i dominacji nad otoczeniem, mówi. W nieco bardziej introwertycznej jego wersji może on polegać nie tyle na stawianiu się w centrum wydarzeń, ile na unikaniu różnego rodzaju społecznych *faux pas.* Jeśli publiczne wystąpienia profesora Little'a są zazwyczaj tak bardzo udane i owacyjnie przyjmowane, to dzieje się tak częściowo dlatego, że będąc osobą o wyjątkowo wysokim self-monitoringu, przez cały czas jest on niezwykle wyczulony na reakcje publiczności, błyskawicznie wychwytuje wszelkie płynące z jej strony oznaki zadowolenia lub znudzenia, a następnie odpowiednio do nich modyfikuje prezentację w taki sposób, by jak najpełniej odpowiadała ona jej oczekiwaniom.

Tak więc jeśli umiemy udawać, dysponujemy umiejętnością odgrywania ról, jesteśmy wyczuleni na społeczne i interpersonalne wskazówki co do

działań stosownych w danej sytuacji, a także potrafimy, dzięki wysokiemu self-monitoringowi, umiejętnie dostosowywać się do obowiązujących w danym kontekście norm społecznych, to czy powinniśmy z tego korzystać? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna: strategia Free Trait może być bardzo efektywna, jeśli stosuje się ją w sposób rozsądny i z umiarem; w przeciwnym wypadku jej stosowanie może mieć katastrofalne skutki.

Niedawno uczestniczyłam w dyskusji panelowej zorganizowanej przez Harvard Law School. Okazją była pięćdziesiąta piąta rocznica ważnego wydarzenia, jakim w historii Stanów Zjednoczonych było oficjalne dopuszczenie do studiowania na wyższych uczelniach prawniczych kobiet. Z całego kraju na uroczyste obchody zjechało się wiele absolwentek tej uczelni. Dyskusja panelowa miała odbywać się pod hasłem: „In Different Voice: Strategies for Powerful Self-Presentation" (Inny punkt widzenia: strategie skutecznej autoprezentacji). Grono głównych dyskutantów składało się z czterech osób: prawniczki, sędziny, trenerki w dziedzinie publicznego przemawiania oraz mnie. Co do mnie, to zawczasu starannie przygotowałam swoje wystąpienie; dobrze opanowałam rolę, którą miałam odegrać.

Na początku głos zabrała ekspertka od publicznego przemawiania. Mówiła o tym, w jaki sposób wygłaszać mowy, tak żeby wszystkim na widowni opadły szczęki z zachwytu. Sędzina, która – tak się złożyło – była Amerykanką koreańskiego pochodzenia, dzieliła się swoimi spostrzeżeniami na temat tego, jakie to frustrujące i irytujące, kiedy ludziom się wydaje, że wszyscy Azjaci są cichymi, spokojnymi i pracowitymi osobami, gdy tymczasem ona sama jest osobą niezwykle otwartą, towarzyską i asertywną. Prawniczka procesowa, mała blondynka o ognistym temperamencie, opowiadała o tym, jak to pewnego razu w trakcie przesłuchiwania świadka podczas procesu została bezceremonialnie upomniana przez sędziego: „Niech się pani nie zachowuje jak rozjuszona tygrysica!".

Kiedy przyszła kolej na mnie, zwróciłam się do kobiet na widowni, które nie postrzegają siebie jako tygrysic, demaskatorek mitów czy złotoustych oratorek. Powiedziałam, że umiejętność negocjacji nie jest naszą cechą wrodzoną, tak jak blond włosy czy proste zęby, i że nie należy ona również do wyłącznych prerogatyw osób przebojowych i pewnych siebie. Każdy z nas może być dobrym negocjatorem, powiedziałam, a to, że ktoś jest osobą spokojną i uprzejmą, taką, która mniej mówi, a za to potrafi uważnie

słuchać, skłania się raczej ku kompromisowym rozwiązaniom niż konfliktom, może jej w tym bardziej pomóc niż zaszkodzić. Osoba tego pokroju może zająć w trakcie negocjacji agresywne i nieustępliwe stanowisko, nie raniąc przy tym ego przedstawicieli strony przeciwnej. A uważne słuchanie tego, co mają oni do powiedzenia, pomaga jej poznać ich prawdziwe motywacje oraz wypracowywać kreatywne, satysfakcjonujące obie strony rozwiązania.

Opowiedziałam również o kilku psychologicznych trikach, które pozwalają się uspokoić i poczuć bardziej bezpiecznie w trudnych, stresujących sytuacjach. Wystarczy na przykład przyjrzeć się w lustrze dokładnie temu, jaki mamy wyraz twarzy oraz jaką pozę przybieramy w momencie, kiedy jesteśmy całkowicie spokojni i pewni siebie, a następnie, wykorzystując tę wiedzę, dokładnie odtworzyć ten właśnie wizerunek podczas naszego „występu". Wyniki badań pokazują, że świadome wykonywanie pewnych określonych czynności fizycznych – np. częste uśmiechanie się – sprawia, że czujemy się silniejsi i szczęśliwsi, tymczasem kiedy zasmuceni marszczymy czoło i brwi, poziom naszego samopoczucia jeszcze bardziej się obniża.

Kiedy dyskusja panelowa dobiegła końca i uczestniczki spotkania miały okazję do nieformalnej wymiany poglądów z każdą z naszej czwórki, do mnie podeszło oczywiście najwięcej introwertyczek i pseudoekstrawertyczek. Dwie z tych kobiet szczególnie utkwiły mi w pamięci.

Pierwsza miała na imię Alison i była prawniczką. Alison była szczupłą, zadbaną kobietą, której blada twarz wyrażała jednak wewnętrzne napięcie i niepokój. Powiedziała mi, że od ponad dziesięciu lat pracuje jako prawniczka procesowa w tej samej firmie i że aktualnie, co wydawało się logicznym kolejnym krokiem w jej karierze, choć ona sama nie była o tym najwyraźniej do końca przekonana, starała się od pewnego czasu o uzyskanie posady głównego radcy prawnego w kilku dużych korporacjach. I oczywiście, jak na razie, jej kandydatura ani razu nie zyskała ostatecznej akceptacji. Jej wysokie kwalifikacje i doświadczenie pomagały jej zwykle dochodzić do ostatniej rundy weryfikacji kandydatów, na której jednak niezmiennie odpadała dosłownie w ostatniej chwili. Alison dobrze wiedziała, dlaczego tak się dzieje, ponieważ „łowca głów", który organizował jej rozmowy kwalifikacyjne z potencjalnymi pracodawcami, po każdym kolejnym nieudanym podejściu kontaktował się z nią i

powtarzał jej jedno i to samo: „Cechy twojej osobowości nie odpowiadają temu, czego oni oczekują od osoby na tym stanowisku". Wypowiadając ten potępiający ją osąd, Alison, która sama określała się mianem introwertyczki, wyglądała na bardzo zbolałą i przybitą.

Druga z absolwentek, Jillian, była jednym z szefów organizacji zajmującej się działalnością na rzecz ochrony środowiska naturalnego, w której praca dawała jej mnóstwo satysfakcji i zadowolenia. Jillian wydawała się miłą, pogodną, twardo stąpającą po ziemi kobietą. Miała to szczęście, że większość czasu przeznaczała na prowadzenie badań i pisanie raportów o sprawach, które ją samą żywo interesowały i na których jej osobiście zależało. Czasami jednak musiała brać udział w zebraniach i posiedzeniach, na których demonstrowała przygotowywane przez siebie prezentacje. Choć po tego rodzaju spotkaniach odczuwała głęboką osobistą satysfakcję, to źle się czuła, będąc w centrum uwagi, i dlatego chciała, żebym jej poradziła, jak zachować spokój i opanowanie w sytuacjach, w których odczuwa silny lęk i dyskomfort psychiczny.

Co właściwie odróżniało od siebie Alison i Jillian? Obie były pseudoekstrawertyczkami; można także powiedzieć, że tam, gdzie Alison próbowała i jej nie wychodziło, Jillian się udawało. Jednak w przypadku Alison problem polegał na tym, że postępowała ona w nietypowy dla siebie sposób, aby osiągnąć coś, na czym jej właściwie nie zależało. Wykonywanie zawodu prawnika nie było jej pasją. Postanowiła zostać prawniczką na Wall Street, ponieważ sądziła, że tak właśnie postępują ambitni i dynamiczni absolwenci studiów prawniczych, stąd jej pseudoekstrawersja nie była podbudowana żadnymi głębszymi wartościami. Alison nie była typem osoby, która powtarza sobie: *Robię to, co robię, żeby osiągać postępy w pracy, na której bardzo mi zależy, a kiedy wykonam tę pracę, ponownie zajmę się troską o moje prawdziwe ja.* Zamiast tego jej wewnętrzny monolog brzmiał mniej więcej tak: *Zeby osiągnąć sukces, muszę być kimś, kim nie jestem.* Tego rodzaju zachowanie nie ma nic wspólnego z self-monitoringiem; to raczej swoisty rodzaj autonegacji. O ile Jillian postępuje w nietypowy dla siebie sposób dla dobra sprawy, która ją pasjonuje, co jakiś czas zmuszana do odgrywania dosyć niewygodnej dla siebie roli, o tyle Alison sądzi, że z tym, jaka jest ona naprawdę, jest coś zdecydowanie nie w porządku.

Okazuje się więc, że wyznaczenie sobie swoich życiowych priorytetów *(corepersonal projects)* nie zawsze jest sprawą łatwą i prostą. Zadanie to

może sprawiać szczególne trudności introwertykom, którzy tak wiele czasu i energii poświęcili w swoim dotychczasowym życiu na przystosowywanie się do powszechnie obowiązujących ekstrawertycznych norm, że kiedy przychodzi im zdecydować się na wybór drogi kariery zawodowej albo określić to, do czego czują się powołani, to ignorują swoje własne, jak najbardziej osobiste preferencje, i mają przy tym wrażenie, że postępują w sposób całkowicie normalny. Wprawdzie mogą oni czuć się niekomfortowo, studiując prawo, ucząc się w szkole pielęgniarskiej czy pracując w dziale marketingu, jednak ów dyskomfort nie jest większy od tego, jaki odczuwali już wcześniej, podczas zajęć w szkole średniej czy w trakcie pobytu na szkolnym obozie letnim.

Ja sama również znajdowałam się kiedyś w takim położeniu. Lubiłam zajmować się prawem korporacyjnym i przez jakiś czas żyłam w przekonaniu, że moim powołaniem jest praca adwokata. Bardzo chciałam w to wierzyć, tym bardziej że sporo już w to zainwestowałam: lata studiów prawniczych, a także praktyki i doskonalenia się w tym zawodzie. Poza tym mnóstwo aspektów mojej pracy na Wall Street było niezmiernie atrakcyjnych i pociągających. Ludzie, z którymi pracowałam, byli inteligentni, sympatyczni i uprzejmi (w większości). Dobrze zarabiałam. Miałam gabinet na czterdziestym drugim piętrze drapacza chmur, z widokiem na Statuę Wolności. Podobało mi się to, że mogę pracować i zarabiać w tak komfortowych, dodających mi pewności siebie warunkach. No i byłam naprawdę dobra w konstruowaniu tych wszystkich zdań zaczynających się od „A może jednak...” i „A gdyby tak...”, na których opiera się schemat procesów myślowych większości prawników.

Zabrało mi to prawie dziesięć lat, nim w końcu zrozumiałam, że prawo nigdy, nawet w najmniejszym stopniu, nie było moim życiowym priorytetem (osobistym projektem). Dziś mogę już bez wahania powiedzieć, co nim jest: mój mąż i moi synowie; pisanie; mówienie o kwestiach, które poruszam w tej książce. Kiedy wreszcie uświadomiłam to sobie w całej pełni, musiałam dokonać szeregu zmian. Obecnie traktuję lata, które przepracowałam jako prawniczka na Wall Street, niczym czas spędzony w jakimś obcym kraju. Pobyt w tym kraju był bardzo ciekawy i intrygujący, pozwolił mi poznać mnóstwo fascynujących ludzi, których inaczej nie miałabym okazji spotkać. Nigdy jednak nie czułam się tam całkowicie u siebie.

Poświęciwszy tyle czasu na nawigowanie szlakiem mojej własnej kariery zawodowej oraz doradzając innym, jak to skutecznie robić, doszłam do wniosku, że aby prawidłowo wyznaczyć swoje priorytety życiowe, warto skupić się na trzech głównych kwestiach.

Po pierwsze, przypomnij sobie, co najbardziej lubiłeś robić, kiedy byłeś dzieckiem. Co odpowiadałeś na pytanie, kim chcesz zostać, jak będziesz duży? Konkretna odpowiedź, jakiej wówczas udzielałeś, mogła być złudna, ale impuls, jaki tobą wówczas kierował, już nie. Jeśli chciałeś być strażakiem, to co to właściwie dla ciebie znaczyło? Ze pragniesz być dobrym człowiekiem, który ratuje innych ludzi z opresji? Nieustraszonym śmiałkiem? A może po prostu mieć przyjemność z kierowania dużym autem? Jeśli chciałaś być tancerką, to czy przede wszystkim dlatego, że pragnęłaś nosić kostium baletnicy i ładnie wyglądać? Cieszyć się podziwem ze strony innych ludzi i brawami? Czy też rozkoszować się tańcem, kręcić piruety i wykonywać wspaniałe skoki? Niewykluczone, że w dzieciństwie wiedziałaś o sobie więcej, niż wiesz dziś.

Po drugie, zwróć uwagę na to, jaki rodzaj pracy najbardziej cię pociąga. Kiedy pracowałam w firmie prawniczej, ani razu nie zgłosiłam się na ochotnika, żeby podjąć się wykonania jakiegoś zadania dla dużej firmy czy korporacji, za to poświęcałam mnóstwo czasu pracując *pro bono* na rzecz pewnej organizacji nonprofit, która zajmowała się doradztwem zawodowym oraz organizowaniem szkoleń dla kobiet w dziedzinie przywództwa. Byłam także członkinią kilku komisji prawniczych, których zadaniem był nadzór nad postępami w pracy i rozwojem kariery, a także dalszym rozwojem i kształceniem młodych, wchodzących dopiero w zawód prawników w naszej firmie. Choć nie jestem typem osoby, która lubi zasiadać w komisjach czy komitetach, co można zapewne bez trudu wydedukować na podstawie tego, o czym piszę w tej książce, działałam na tym właśnie polu – robiłam to, ponieważ cel tej działalności wydawał mi się bardzo szczytny i dlatego wart poświęcenia z mojej strony.

I wreszcie po trzecie, zastanów się, czego innym zazdrościsz. Choć zazdrość jest wstrętnym uczuciem, to mówi nam ona prawdę. Najbardziej zazdrościmy innym tego, co sami chcielibyśmy mieć. Ja zetknęłam się ze swoją własną zazdrością, kiedy na jakimś spotkaniu z dawnymi koleżankami ze studiów prawniczych kilka z nich zaczęło roztrząsać kwestię tego, komu z naszego roku udało się zrobić największą karierę. Z wielkim podziwem, owszem, również zazdrością, mówiły o jednej z

naszych koleżanek, która jako adwokat regularnie uczestniczyła w postępowaniach toczących się przed Sądem Najwyższym. W pierwszej chwili ich reakcja nie bardzo przypadła mi do gustu. Czego wy od niej chcecie? Niech wspina się jak najwyżej! – pomyślałam, gratulując sobie własnej wspaniałomyślności. Potem jednak zdałam sobie sprawę, że mnie znacznie łatwiej niż im przychodziło nie okazywać w tej sprawie zazdrości, ponieważ ja nigdy nie marzyłam o tego rodzaju zaszczytach, jak prowadzenie spraw przed Sądem Najwyższym. Kiedy zadałam sobie pytanie, komu ja najbardziej zazdroszczę, z odpowiedzią nie miałam najmniejszego problemu. Najbardziej zazdrościłam tym koleżankom ze studiów, które postanowiły poświęcić się psychologii lub pisaniu książek. Dziś sama podążam tą właśnie drogą, łącząc ze sobą oba te rodzaje aktywności.

Jednak nawet jeśli wyjątkowo się poświęcamy i staramy w imię zrealizowania jakiegoś naszego wyjątkowo ważnego życiowego projektu, to przecież nie zależy nam na tym, żeby zbyt długo zachowywać się w nazbyt nietypowy dla nas sposób. Wystarczy przypomnieć sobie profesora Little'a i jego pragnienie ukrycia się przed całym światem w najbliższej toalecie po zakończeniu wyczerpującego wykładu czy przemówienia. Tego rodzaju zachowanie mówi nam o tym, że, paradoksalnie, najlepszym sposobem na to, by móc od czasu do czasu postępować w nietypowy dla siebie sposób, jest pozostawanie wiernym swojemu prawdziwemu ja tak często, jak to tylko możliwe – na początek dobrze jest w tym celu stworzyć sobie jak najwięcej „nisz regeneracyjnych" *(restorative niches),* w których będziemy mogli znaleźć schronienie w naszym codziennym życiu.

„Nisza regeneracyjna" to termin używany przez profesora Little'a na określenie miejsca, do którego możemy się udać, aby ponownie nawiązać kontakt z naszym prawdziwym ja. Może to być sfera o charakterze przestrzennym, tak jak ścieżka na nadbrzeżu rzeki Richelieu, albo czasowym – np. parę minut ciszy i spokoju w pracy telemarketera między jedną a drugą rozmową telefoniczną. Może to oznaczać odwołanie zaplanowanego na weekend spotkania w gronie znajomych przed ważnym zebraniem w pracy, jakie mamy w poniedziałek, ćwiczenie jogi, medytację

lub po prostu wysłanie e-maila zamiast osobistej rozmowy z daną osobą. (Nawet damy w epoce wiktoriańskiej, których jedynym zajęciem było przyjmowanie wizyt przyjaciół i rodziny, każdego dnia po południu miały czas wyłącznie dla siebie).

Niszę regeneracyjną tworzymy sobie wtedy, kiedy między jednym a drugim zebraniem zamykamy drzwi do naszego prywatnego gabinetu (oczywiście jeśli mamy szczęście nim dysponować) i przez pewien czas nikogo nie przyjmujemy. Zresztą niszę regeneracyjną można sobie stworzyć nawet w trakcie zebrania, wcześniej starannie wybierając miejsce, w którym będziemy siedzieć, oraz planując to, kiedy zabierzemy głos i co powiemy. W swoich wspomnieniach *In an Uncertain World,* Robert

Rubin, sekretarz skarbu w gabinecie Billa Clintona, pisze m.in.: „Zawsze starałem się, żeby zajmować miejsce nie w środku, lecz możliwie z boku, czy to w Gabinecie Owalnym, czy w gabinecie szefa sztabu Białego Domu, tak że zwykle mój fotel stał na końcu stołu. Ten niewielki fizyczny dystans sprawiał, że czułem się bardziej swobodnie, miałem lepszy przegląd sytuacji, a także mogłem wypowiadać swoje komentarze i opinie jakby z nieco oddalonej, szerszej perspektywy. Nigdy nie obawiałem się o to, że zostanę pominięty czy niedostrzeżony. Bez względu na to, jak daleko się siedzi czy stoi, zawsze można przecież po prostu powiedzieć: »Panie prezydencie, mam na ten temat takie to a takie zdanie«".

Każdemu z nas bez wątpienia wyszłoby na dobre, gdyby, zatrudniając się w nowej firmie, z tą samą skrupulatnością oceniał szanse na stworzenie sobie w niej nisz regeneracyjnych, z jaką interesuje się wysokością dodatków rodzinnych i zakresem gwarantowanych świadczeń lekarskich. Introwertycy powinni zadać sobie niezwykle istotne pytanie: Czy wykonując tę pracę, będę miał czas na wykonywanie typowych dla mnie czynności, takich jak czytanie, opracowywanie strategii postępowania, pisanie czy analizowanie problemów? Czy będę dysponował w niej jakimś rodzajem zamkniętej „przestrzeni prywatnej", czy też będę zmuszony stale przebywać w otwartej przestrzeni biurowej? Jeśli w tej pracy nie będę miał okazji stworzenia sobie dostatecznie dużej liczby nisz regeneracyjnych, to czy przynajmniej wieczorami i podczas weekendów będę miał wystarczająco dużo czasu, żeby się tym zająć?

Również ekstrawertycy powinni rozglądać się za niszami regeneracyjnymi dla siebie. Czy w tej pracy będę miał możliwość częstego

rozmawiania z klientami, podróżowania i poznawania nowych ludzi? Czy dana przestrzeń biurowa zapewnia mi dostateczną ilość i natężenie bodźców? Jeśli warunki pracy nie są idealne, to czy przynajmniej będę dysponował elastycznym czasem pracy, tak bym mógł w razie potrzeby wyładowywać nadmiar nagromadzonej we mnie energii w sposób, jaki najbardziej mi odpowiada? Przemyślcie sobie bardzo dokładnie i wnikliwie wszystkie warunki, jakie oferuje nowa praca. Pewna wyjątkowo ekstrawertyczna kobieta, z którą rozmawiałam, była zachwycona perspektywą pracy na stanowisku „animatora społecznego", póki nie zorientowała się, że codziennie od 9 do 17 będzie siedziała całkiem sama przed ekranem komputera.

Czasami ludzie wynajdują sobie nisze regeneracyjne nawet kiedy wykonują zawody, które na pierwszy rzut oka całkowicie taką możliwość wykluczają. Jedna z moich dawnych koleżanek ze studiów jest prawniczką procesową, która większość czasu spędza w ulubionej przez siebie samotności, zajmując się prowadzeniem i analizowaniem akt sądowych. Ponieważ większość spraw, którymi się zajmuje, kończy się zawarciem ugody, tylko z rzadka zmuszona jest bywać w sądzie, dzięki czemu odgrywanie roli ekstrawertyczki nie stanowi dla niej większego obciążenia. Z kolei pewna poznana przeze mnie introwertyczna asystentka biurowa odeszła w końcu z pracy w biurze i założyła zarządzaną przez siebie z domu firmę internetową, w której, wykorzystując swoje doświadczenie, zajmuje się udzielaniem porad i konsultacji oraz usługami coachingowymi dla „wirtualnych asystentek i sekretarek". A w następnym rozdziale poznamy pewnego supersprzedawcę, któremu dzięki temu, że z uporem dbał o zapewnienie maksymalnego komfortu swojemu introwertycznemu ja, udawało się rok po roku poprawiać rekord sprzedaży swojej firmy. Wszystkie te trzy osoby zdecydowały się na podjęcie ewidentnie ekstrawertycznej pracy, po czym konsekwentnie przekształciły jej warunki zgodnie ze swoimi własnymi potrzebami i skłonnościami, tak że w efekcie przez większość czasu mogły zachowywać się w pracy w typowy dla siebie introwertyczny sposób. Dzięki temu każdy dzień pracy stał się dla nich jedną wielką niszą regeneracyjną.

Wynajdywanie nisz regeneracyjnych nie zawsze jest łatwe. W sobotnie wieczory ty lubisz w samotności poczytać książkę przy kominku, tymczasem twoja żona chciałaby, żebyś spędzał ten czas razem z nią oraz jej licznym gronem przyjaciół w kawiarni lub restauracji. I co wtedy? Albo

ty wolałbyś między kolejnymi zebraniami zaszywać się na parę chwil w swoim gabinecie, a tu okazuje się, że twoja firma postanowiła zmienić wystrój i wprowadzić otwartą przestrzeń biurową. Jeśli planujesz efektywnie wykorzystywać swoje zmienne cechy osobowości, będziesz zapewne potrzebował pomocy ze strony przyjaciół, rodziny i kolegów. Dlatego właśnie profesor Little z wielką pasją i zaangażowaniem namawia każdego z nas do zawarcia z osobami z naszego otoczenia czegoś w rodzaju „porozumienia w sprawie korzystania z naszych zmiennych cech osobowości" („Free Trait Agreement", FTA).

Oto ostatni element składowy Free Trait Theory (teorii zmiennych cech osobowości). FTA zakłada, że każdy z nas postępuje czasami w nietypowy dla siebie sposób po to, by przez resztę czasu móc być w pełni sobą. Na przykład w sytuacji, w której żona chce w każdą sobotę wieczór wychodzić z mężem i grupą przyjaciół do restauracji, a mąż pragnie w tym samym czasie relaksować się w domowych pieleszach przy kominku, z FTA mamy do czynienia wtedy, kiedy połowę sobotnich wieczorów małżonkowie przeznaczają na spotkania towarzyskie w restauracji, a połowę na posiedzenie w domu i poczytanie książki. Z FTA mamy do czynienia również wtedy, kiedy wprawdzie bierzesz udział w ceremonii zaręczyn, wybieraniu prezentów i wieczorze panieńskim swojej ekstrawertycznej najlepszej przyjaciółki, nie angażujesz się jednak w trzydniowe przygotowania do samego ślubu, a twoja przyjaciółka rozumie to i nie ma ci tego za złe.

Zwykle można negocjować warunki FTA z najbliższymi przyjaciółmi i kochanymi przez nas osobami, na dobrym samopoczuciu których nam zależy i które ze swej strony lubią, kiedy w kontaktach z nimi jesteśmy sobą i zachowujemy się w typowy dla nas sposób. W życiu zawodowym sprawa jest trochę bardziej skomplikowana, jako że szefowie i pracownicy większości firm wciąż jeszcze nie rozumują w tego rodzaju kategoriach. Tak więc jak na razie pozostaje nam działać w sposób pośredni. Zajmująca się doradztwem zawodowym Shoya Zichy opowiedziała mi historię o jednej ze swoich klientek, introwertycznej analityczce finansowej, która w pracy albo przyjmowała interesantów, albo rozmawiała ze swoimi kolegami, którzy nieustannie wpadali do jej gabinetu. Kobieta ta była do tego stopnia tym zmęczona, że nosiła się z zamiarem zrezygnowania z tej pracy – póki Zichy nie poradziła jej, by spróbowała wynegocjować dla

siebie inne, bardziej odpowiadające jej introwertycznej naturze warunki pracy.

Kobieta ta pracowała dla jednego z banków na Wall Street, a więc w firmie, której kultura nie sprzyjała raczej szczerej i otwartej dyskusji na temat specyficznych potrzeb jej introwertycznych pracowników, musiała się zatem poważnie zastanowić, w jakiej formie przedstawić swoje oczekiwania dotyczące warunków pracy i jak je uzasadnić. W końcu powiedziała swojemu szefowi, że wykonywana przez nią praca – analiza strategiczna – wymaga od niej, ze względu na swoją specyfikę, wielkiej koncentracji i skupienia, które udaje jej się najlepiej osiągać w warunkach całkowitej ciszy i spokoju. Kiedy już przedstawiła empiryczne przesłanki swoich oczekiwań, łatwiej jej było zaproponować formę, w jakiej mogłyby się one spełnić: praca w domu przez dwa dni w tygodniu. Szef wyraził zgodę.

Jednak osobą, z którą najlepiej jest zawrzeć FTA – oczywiście po przełamaniu wszelkich oporów – jesteś ty sam.

Powiedzmy, że jesteś singlem. Nie lubisz barów i knajpek, ale potrzebujesz bliskości drugiego człowieka, dlatego zależy ci na stworzeniu z kimś trwałego związku, w którym mógłbyś spędzać razem urocze wspólne wieczory i prowadzić długie rozmowy, a także spotykać się od czasu do czasu w niewielkim gronie waszych wspólnych przyjaciół. Aby osiągnąć ten cel, zawierasz z samym sobą porozumienie, na mocy którego zobowiązujesz się do prowadzenia bardziej towarzyskiego stylu życia, jako że tylko w ten sposób możesz liczyć na to, że w końcu poznasz swoją drugą połowę i w rezultacie ograniczysz, w dłuższej perspektywie, liczbę przyjęć i imprez, na których bywasz. Jednak kiedy zabierzesz się do realizacji tego zamierzenia, postanowisz także, że będziesz udzielał się towarzysko tylko w takim zakresie, jaki potrafisz bez większych problemów znieść, z góry ustalając częstotliwość tego rodzaju spotkań – raz w tygodniu, raz w miesiącu czy raz na kwartał. Tak że kiedy zaliczysz już ustaloną liczbę imprez w danym okresie, zasłużysz sobie na to, by posiedzieć w domu i nie mieć przy tym poczucia winy.

A może zawsze marzyłeś o stworzeniu własnej małej firmy, tak żebyś mógł pracować w domu i w ten sposób spędzać więcej czasu z żoną i dziećmi? Zdajesz sobie sprawę z tego, że musisz stworzyć sobie możliwie rozległą sieć społeczną, dlatego zawierasz z samym sobą FTA na

następujących warunkach: raz w tygodniu będziesz chodził na jakieś duże przyjęcie lub koktajl party; na każdej z tych imprez odbędziesz przynajmniej jedną poważną rozmowę o interesach (co przyjdzie ci znacznie łatwiej niż bycie duszą całego towarzystwa), po czym umówisz się na kolejne spotkanie z tą osobą następnego dnia. Kiedy tego dokonasz, wrócisz do domu i wcale nie będziesz żałował, jeśli zdarzy ci się nie skorzystać z innych nadarzających się okazji poznania nowych, interesujących ludzi.

Profesor Little wie aż za dobrze, co może się zdarzyć, kiedy brakuje nam FTA z samym sobą. W pewnym okresie życia, poza sporadycznymi wypadami nad rzekę Richelieu oraz ukrywaniem się w toalecie, miał on bardzo przeładowany plan dnia, w którym na wykonywanie zadań musiał poświęcać mnóstwo czasu i energii, zarówno jako introwertyk, jak i ekstrawertyk. Występując w roli ekstrawertyka, Little pracował non stop, prowadząc wykłady i seminaria, odbywając spotkania ze studentami, nadzorując działalność jednej ze studenckich grup dyskusyjnych, a także wypisując całe mnóstwo rekomendacji i listów polecających. Z kolei jego introwertyczna natura sprawiała, że traktował on wszystkie swoje zawodowe obowiązki na uczelni bardzo, ale to bardzo poważnie.

„Można na to spojrzeć tak – mówi dziś Little – że byłem bardzo mocno zaangażowany w działalność typową dla introwertyków, choć oczywiście gdybym był prawdziwym ekstrawertykiem, z pewnością robiłbym to wszystko szybciej, pisał mniej szczegółowe listy polecające, nie poświęcałbym tyle czasu na przygotowywanie się do wykładów, a spotkania z ludźmi nie działałyby na mnie aż tak wyczerpująco". W owym czasie Little cierpiał również na to, co on sam nazywa „przesadną dbałością o podtrzymywanie wizerunku publicznego" *(reputationalconfusion),* a co przejawiało się w tym, że w swoich wystąpieniach stawał się nadmiernie pobudzony i podekscytowany. Ponieważ wszyscy znali go jako taką właśnie, bardzo energicznie i żywiołowo reagującą osobę, czuł on się niejako w obowiązku zachowywać zgodnie z oczekiwaniami otoczenia, co w sumie tworzyło swojego rodzaju samonapędzający się mechanizm.

Po pewnym czasie Little zaczął się oczywiście wypalać, nie tylko mentalnie, lecz także fizycznie. Zupełnie się tym jednak nie przejmował. W końcu uwielbiał swoich studentów, uwielbiał specjalność, którą się zajmował, uwielbiał wszystko, co robił. Aż któregoś dnia trafił do gabinetu lekarza, który, ku jego zdumieniu, zdiagnozował u niego obustronne zapalenie płuc – Little był tak bardzo zapracowany, że po prostu nie zauważył, że stan jego zdrowia drastycznie się pogorszył. Do lekarza zaciągnęła go wbrew jego woli żona, i całe szczęście, że tak się stało. Zdaniem lekarzy, gdyby żona profesora Little'a zwlekała nieco dłużej, mógłby on umrzeć.

Obustronne zapalenie płuc i przepracowanie mogą się oczywiście przydarzyć każdemu, jednak w przypadku Little'a było to wynikiem tego, że przez zbyt długi czas zachowywał się on w nietypowy dla siebie sposób, a na dodatek zbyt rzadko korzystał z nisz regeneracyjnych. Kiedy twoja wrodzona sumienność i skrupulatność sprawia, że bierzesz na siebie więcej obowiązków, niż jesteś w stanie udźwignąć, zaczynasz tracić zainteresowanie nawet robieniem tego, co normalnie sprawia ci wielką przyjemność i całkowicie cię pochłania. Narażasz także na szwank swoje zdrowie. „Praca emocjonalna" *(emotionallabor),* czyli wysiłek, jaki wkładamy w kontrolowanie i modyfikowanie naszych własnych emocji, wiąże się ze stresem, powoduje wyczerpanie, a nawet zmiany fizjologiczne zwiększające ryzyko wystąpienia chorób układu krążenia. Profesor Little sądzi, że długotrwałe postępowanie w nietypowy dla siebie sposób może także pobudzać aktywność autonomicznego układu nerwowego, co z kolei wpływa na obniżenie poziomu odporności organizmu.

Wyniki badań wskazują na to, że osoby, które tłumią w sobie negatywne emocje, ujawniają je w późniejszym czasie w zupełnie nieoczekiwany sposób. Psycholożka Judith Grob poprosiła grupę wolontariuszy, by w trakcie oglądania budzących wstręt i odrazę fotografii starali się nie okazywać żadnych emocji. Poradziła im nawet, żeby trzymali między wargami długopis, co miało zapobiegać wykrzywianiu przez nich ust. Okazało się, że wolontariusze ci czuli mniejszy wstręt i odrazę na widok zdjęć niż członkowie innej grupy, którym w takiej samej sytuacji badaczka pozwoliła na naturalne wyrażanie emocji. Później jednak osoby, które w trakcie eksperymentu ukrywały swoje emocje, zaczęły cierpieć na efekty uboczne z tym związane. Skarżyły się na zaburzenia pamięci, a poza tym negatywne emocje, które wcześniej starały się one w sobie stłumić, zaczęły

w specyficzny sposób przejawiać się w ich zachowaniu. Kiedy na przykład Grob poprosiła je o uzupełnienie brakującej litery w słowie „gr_ss", częściej od innych zamiast *„grass"* (trawa) proponowały *„gross"* (obrzydliwy). „Ludzie, którzy mają tendencję do tłumienia negatywnych emocji – konkluduje Grob – mogą z czasem zacząć postrzegać świat w bardziej negatywnym świetle".

Dlatego właśnie dziś profesor Little poświęca się głównie regeneracji. Zrezygnował z wykładów na uniwersytecie i większość czasu spędza w towarzystwie żony w swoim domu na kanadyjskim lesistym odludziu. Little mówi, że jego żona, Sue Phillips, dziekan wydziału polityki społecznej i administracji (School of Public Policy and Administration) na Carleton University [w Ottawie], jest do niego tak bardzo podobna, że nigdy nie potrzebowali oni zawierać ze sobą FTA, który pomagałby regulować ich wzajemne relacje. Tymczasem na mocy FTA, jaki Little zawarł z samym sobą, nadal pilnie i ochoczo spełnia on swoje „pozostałe obowiązki o charakterze naukowym i zawodowym", nie poświęca im już jednak „więcej czasu i energii, niż jest to absolutnie konieczne".

Potem zaś profesor Little wraca do domu i wygrzewa się przy kominku razem z Sue.

---

[1] Ustanowionej przez koncern 3M Canada oraz Society for Teaching and Leadership in Higher Education in Canada, i przyznawanej 10 najwybitniejszym profesorom kanadyjskich wyższych uczelni.

[2] Na Wyspie Vancouver w prowincji Kolumbia Brytyjska.

[3] Znana kanadyjska królewska akademia wojskowa zlokalizowana w dawnym forcie Saint-Jean nad rzeką Richelieu.

[4] Tłum. Stanisław Barańczak.

[5] Czyli „obserwacyjną kontrolą własnych zachowań".

[6] Zgadywanie słów lub haseł przedstawianych w sposób mimiczny, gestami.

10

KŁOPOTY Z WZAJEMNYM POROZUMIENIEM

Jak rozmawiać z przedstawicielami przeciwnego typu osobowości

Spotkanie dwojga osobowości to proces przypominający zmieszanie się ze sobą dwóch różnych pierwiastków chemicznych: jeśli w ogóle mogą one utworzyć związek, to — tworząc go — obie ulegają przemianie.

– Carl Gustav Jung[1]

Jeśli introwersja i ekstrawersja wyznaczają północny i południowy skraj temperamentu – leżą na przeciwległych końcach tego samego spektrum – to jak to możliwe, że introwertycy i ekstrawertycy w ogóle wytrzymują ze sobą nawzajem? Co więcej, przedstawiciele obu tych typów osobowości często pozostają ze sobą w bliskich, intymnych kontaktach – przyjaźnią się ze sobą, współpracują ze sobą w interesach, a także kochają się ze sobą. Tworzący tego rodzaju mieszane pary introwertycy i ekstrawertycy często są dla siebie nawzajem obiektem wielkiej fascynacji i admiracji, zwłaszcza

że jedno stanowi niejako idealne dopełnienie drugiego. Jedno woli słuchać, drugie mówić; jedno jest bardzo wrażliwe na piękno, ale także na wszelkie „wściekłego losu pociski i strzały”[2], tymczasem drugie kroczy pewnie przez życie z wysoko podniesioną głową; jedno dba o dom i opłaca rachunki, drugie organizuje dzieciom najrozmaitsze gry i zabawy. Kiedy jednak pozostający ze sobą w związku introwertyk i ekstrawertyk ciągną zbyt mocno każdy w swoją stronę, mogą zacząć pojawiać się problemy.

Przykładem takiej introwertyczno-ekstrawertycznej pary są Greg i Emily, którzy w równej mierze kochają się, co działają sobie na nerwy. Greg, który właśnie skończył trzydziestkę, jest mężczyzną z burzą czarnych, nieustannie spadających mu na oczy włosów i ujmującym uśmiechem na ustach, który ma zwyczaj poruszać się sprężystym, dynamicznym krokiem. Już na pierwszy rzut oka robi wrażenie miłego i towarzyskiego człowieka. Tymczasem Emily, dojrzała dwudziestosiedmiolatka, jest tak samo zamknięta w sobie i skryta, co Greg wylewny i serdeczny. Pełna gracji i wdzięku, obdarzona miękkim i delikatnym głosem, lubi splatać swoje kasztanowe włosy w kok i często spogląda na ludzi spod lekko opuszczonych rzęs.

Greg i Emily wspaniale się nawzajem dopełniają. Gdyby nie Greg, Emily pewnie nigdy nie wychodziłaby z domu, z wyjątkiem codziennych wyjść do pracy. Z kolei gdyby nie Emily, Greg czułby się zapewne osamotniony – co wydaje się nieco paradoksalne, biorąc pod uwagę to, jak bardzo towarzyską jest on osobą.

Zanim Greg poznał Emily, większość jego dziewczyn była ekstrawertyczkami. Mówi mi, że czerpał wiele radości z tych związków, nigdy jednak nie udawało mu się tak naprawdę poznać swoich partnerek, ponieważ te nieustannie „zajęte były organizowaniem spotkań z przyjaciółmi, umawianiem się na wspólne wyjścia i imprezy”. Kiedy Greg zaczyna opowiadać o Emily, w jego głosie wyczuwam nutę niekłamanego szacunku i podziwu, tak jakby była ona osobą poruszającą się w nieco innym wymiarze istnienia. Emily jest dla Grega czymś w rodzaju „trwałej i niewzruszonej ostoi”, wokół której toczy się całe jego życie.

Z kolei Emily ceni w Gregu przede wszystkim jego energię i żywiołowość; to dzięki niemu może cieszyć się pełnią życia i czuć się naprawdę szczęśliwa. Emily zawsze odczuwała pociąg do ekstrawertyków, którzy, jak sama mówi, „załatwiają za ciebie całą tę robotę związaną z

prowadzeniem rozmowy. Zresztą dla nich to żaden kłopot, tylko przyjemność".

Problem polega na tym, że od pięciu lat, czyli od czasu, kiedy zamieszkali razem, Greg i Emily regularnie miewają ze sobą sprzeczki dotyczące w gruncie rzeczy ciągle jednego i tego samego. Greg, promotor muzyczny, mający mnóstwo przyjaciół i znajomych, chce co tydzień w piątkowy wieczór urządzać przyjęcia – towarzyskie spotkania przy dobrym winie i domowym spaghetti w gronie zaprzyjaźnionych osób. Jest to zwyczaj, który kultywuje on od czasów studenckich i który stał się dla niego kulminacyjnym wydarzeniem każdego tygodnia, a poprzez to do pewnego stopnia określa również jego tożsamość.

Emily nie przepada za tego rodzaju cotygodniowymi imprezami. Dla tej zapracowanej prawniczki zatrudnionej jako radca prawny w jednym z muzeów sztuki, osoby niezwykle ceniącej sobie prywatność, zabawianie gości jest ostatnią rzeczą, na jaką ma ona ochotę po powrocie do domu z pracy. Początek weekendu najchętniej spędzałaby w spokojnej i intymnej atmosferze, np. na seansie filmowym w kinie tylko we dwoje z Gregiem.

Wygląda więc na to, że dzielące ich różnice są całkowicie nie do pogodzenia: Greg potrzebuje 52 przyjęć rocznie, Emily zero.

Greg mówi, że Emily powinna bardziej się starać i zarzuca jej nadmierną nietowarzyskość. „Ależ ja jestem towarzyska – odparowuje Emily.

– Kocham ciebie, kocham swoją rodzinę, uwielbiam spotykać się z moimi najbliższymi przyjaciółmi. Ja tylko nie lubię przyjęć, to wszystko. Na takich spotkaniach nikt tak naprawdę nie nawiązuje z nikim prawdziwych relacji i nie rozmawia ze sobą na poważnie – ludzie po prostu udzielają się towarzysko, zachowują w sposób konwencjonalny i gadają o niczym. Ty masz szczęście, bo masz mnie, kogoś, kto skupia się na tobie, poświęcając ci całą swoją energię i uwagę. Z kolei ty rozpraszasz się i obdarzasz swoją energią i uwagą wszystkich wokół siebie".

Emily szybko jednak daje za wygraną, częściowo dlatego, że nie lubi się kłócić, ale też dlatego, że nie jest do końca pewna swego. *Może ja rzeczywiście jestem nietowarzyska,* zastanawia się. *Może rzeczywiście coś jest ze mną nie tak i powinnam bardziej się postarać.* Za każdym razem, kiedy spierają się z Gregiem na tego rodzaju tematy, do Emily powracają wezbraną falą wspomnienia z dzieciństwa: to, że w szkole czuła się gorzej niż jej silniejsza emocjonalnie młodsza siostra; że miała większe od innych

problemy w kontaktach z rówieśnikami i nie wiedziała jak powiedzieć nie, kiedy ktoś proponował jej zrobienie czegoś wspólnie po szkole, podczas gdy ona wolałaby wrócić prosto do domu. Emily miała dużo przyjaciół

– zawsze miała talent do nawiązywania trwałych przyjaźni – nigdy jednak nie lubiła trzymać się w grupie z wieloma osobami.

W końcu Emily zaproponowała kompromisowe rozwiązanie: może by tak Greg urządzał przyjęcia wtedy, kiedy ona jedzie w odwiedziny do siostry i nie ma jej w domu? Jednak Gregowi nie odpowiada perspektywa organizowania przyjęć bez niej. Kocha Emily, pragnie być przy niej i cieszyć się jej towarzystwem – zresztą podobnie jak każdy, kto bliżej ją pozna. Dlaczego więc Emily chce zostawiać go samego?

Dla Grega kwestia ta ma zupełnie fundamentalne znaczenie. Bycie samemu działa na niego niczym *kryptonit* na Supermana; osłabia go i wyczerpuje. Zawsze wyobrażał sobie, że życie w małżeństwie oznacza wspólne przeżywanie wyjątkowych chwil i wspólne doświadczanie silnych emocji. Spodziewał się, że zawsze będzie w centrum ważnych dla siebie wydarzeń razem ze swoją drugą połową. I choć nigdy nie przyznawał się do tego otwarcie przed samym sobą, wstąpienie w związek małżeński miało być dla niego gwarancją tego, że nigdy już nie będzie sam. Tymczasem teraz Emily proponuje mu, żeby urządzał swoje przyjęcia bez niej. Dla Grega jest to niemal równoznaczne z tym, że Emily nie chce spełniać jednego z jej podstawowych obowiązków małżeńskich wobec niego. Dlatego sądzi, że z jego żoną naprawdę coś jest nie w porządku.

Czy coś jest ze mną nie w porządku? Nic dziwnego, że takie pytanie zadaje sobie sama Emily i że również Greg zaczyna skłaniać się do takiego właśnie względem niej przypuszczenia. Zapewne najbardziej rozpowszechnionym – i jednocześnie niesprawiedliwym dla obu stron – nieporozumieniem związanym z odmiennymi typami osobowości jest to, że introwertycy są osobnikami nietowarzyskimi, a ekstrawertycy wręcz przeciwnie, supertowarzyskimi. Jak jednak widzieliśmy, ani jedno, ani drugie nie jest zgodne z prawdą; introwertycy i ekstrawertycy są po prostu towarzyscy każdy na swój własny sposób. To, co psychologowie nazywają „potrzebą intymności", występuje zarówno u introwertyków, jak i

ekstrawertyków. Owszem, osoby, które wyjątkowo wysoko cenią sobie intymność, zwykle nie są, jak ujmuje to znany psycholog David Buss, „głośnymi, rozgadanymi i zabawnymi ekstrawertykami, którzy są duszą każdego towarzystwa". Należą one raczej do kategorii ludzi, którzy najlepiej czują w wąskim gronie bliskich przyjaciół i którzy od „wielkich, dzikich imprez wolą kameralne przyjęcia, na których mogą szczerze porozmawiać sobie z jakąś interesującą osobą na istotne dla siebie tematy". Do tej kategorii należy niewątpliwie Emily.

Z kolei ekstrawertycy, którzy udzielają się towarzysko, niekoniecznie poszukują bliskości z drugim człowiekiem. „Ekstrawertycy wydają się potrzebować innych ludzi jako czegoś w rodzaju widowni; forum, na którym mogą realizować swoją potrzebę oddziaływania i wywierania wpływu na otoczenie, podobnie jak generał potrzebuje żołnierzy, by móc realizować swoją potrzebę wydawania rozkazów i dowodzenia – powiedział mi psycholog William Graziano. – Kiedy na przyjęciu pojawią się rasowi ekstrawertycy, nie można ich nie zauważyć".

Innymi słowy, nasz stopień ekstrawersji wydaje się wpływać na to, ilu mamy przyjaciół, ale nie na to, jak dobrymi przyjaciółmi jesteśmy my sami. W eksperymencie przeprowadzonym na 132 studentach Uniwersytetu Humboldta w Berlinie psychologowie Jens Asendorpf i Suzanne Wilpers postanowili zbadać wpływ różnych cech osobowości na relacje studentów z ich rówieśnikami oraz rodzinami. Skoncentrowali się na cechach wchodzących w skład tzw. Wielkiej Piątki *(Big Five):* introwersja-ekstrawersja, ugodowość [vs. antagonizm], otwartość na doświadczenia [vs. zamknięcie na doświadczenia], sumienność [vs. chaotyczność] i stabilność emocjonalna [vs. neurotyczność]. (Wielu psychologów uważa, że osobowość człowieka można wyczerpująco opisać przy pomocy tych właśnie pięciu cech).

Zgodnie z przewidywaniami Asendorpfa i Wilpers ekstrawertyczni studenci powinni łatwiej i szybciej zawierać nowe przyjaźnie. Gdyby jednak introwertycy byli rzeczywiście wyjątkowo nietowarzyscy, a ekstrawertycy wyjątkowo towarzyscy, to należałoby również przypuszczać, że studenci pozostający w najbardziej harmonijnych związkach będą wykazywać najwyższy poziom ekstrawersji. Tymczasem wcale tak nie było. Okazało się, że studenci, których relacje z innymi osobami były w większości wolne od konfliktów, byli przede wszystkim w wysokim stopniu ugodowi. Osoby ugodowe są sympatyczne, życzliwe i altruistyczne;

psychologowie osobowości odkryli, że jeśli posadzi się je przed ekranem komputera, na którym widać dużo różnego rodzaju słów, dłużej od innych zatrzymują one wzrok na takich słowach jak *troskliwy, pocieszać* i *pomagać,* krócej zaś na *uprowadzić, napaść* czy *dręczyć*. Introwertycy i ekstrawertycy wykazują mniej więcej taką samą skłonność do ugodowości; między ekstrawersją a ugodowością nie istnieje żadna współzależność. Wyjaśnia to, dlaczego niektórzy ekstrawertycy uwielbiają stymulację, jakiej dostarcza im bogate życie towarzyskie, z drugiej zaś strony nie najlepiej radzą sobie w relacjach z najbliższymi im osobami.

Pozwala to również zrozumieć, dlaczego niektórzy introwertycy – tacy jak Emily, której talent do utrzymywania trwałych przyjaźni świadczy o tym, że jest ona osobą w wysokim stopniu ugodową – dobrze się czują w towarzystwie rodziny i najbliższych przyjaciół, nie lubią zaś przyjęć i rozmów towarzyskich na błahe tematy. Dlatego zarzucając Emily „nietowarzyskość", Greg grubo się myli. Emily po prostu dba o swoje małżeństwo, postępując w sposób, jakiego należy się spodziewać po ugodowej introwertyczce, to znaczy umieszczając Grega w centrum swojego życia towarzyskiego.

Oczywiście poza momentami, kiedy w ogóle nie ma ona ochoty na życie towarzyskie. Emily ma dosyć wyczerpującą pracę, dlatego kiedy wieczorem wraca do domu, zwykle bywa bardzo zmęczona. Zawsze z radością wita Grega i jego pomysły, czasami jednak wolałaby posiedzieć koło niego i poczytać książkę, zamiast wychodzić gdzieś na kolację czy też prowadzić z nim ożywioną rozmowę na jakiś pasjonujący go temat. Czasami po prostu wystarcza jej jego towarzystwo, nic więcej. Dla Emily jest to całkowicie naturalne zachowanie, tymczasem Greg czuje się urażony tym, że jego żona bardziej stara się wobec swoich przyjaciół niż wobec niego.

Tego rodzaju konflikt pojawiał się często w relacjach między pozostającymi w związkach introwertykami i ekstrawertykami, z którymi miałam okazję porozmawiać: introwertycy pragnęli przede wszystkim wyciszyć się i odprężyć przy swoim partnerze i oczekiwali od niego zrozumienia dla siebie i swoich skłonności, tymczasem ekstrawertycy tęsknili za przebywaniem w towarzystwie i mieli za złe partnerowi to, że częściej „poświęca się" dla innych niż dla nich.

Ekstrawertykom trudno zrozumieć, jak bardzo introwertycy potrzebują tego, by pod koniec wyczerpującego dnia móc ponownie „naładować akumulatury". Wszyscy wykazujemy empatię wobec partnera, który po źle przespanej nocy i powrocie z pracy jest tak bardzo zmęczony, że nie ma ochoty z nami rozmawiać, trudniej nam jednak pojąć, że dla wrażliwego introwertyka nadmierna stymulacja sensoryczna wynikające z kontaktów z ludźmi może być równie wyczerpująca.

Z kolei introwertykom trudno zrozumieć, jak bardzo negatywnie ich partnerzy mogą odbierać ich milczenie czy niechęć do rozmowy. Świadczy o tym najlepiej przykład kolejnej pary, jaką poznałam: Sarah jest kobietą pełną życia i energii, która uczy angielskiego w szkole średniej, tymczasem jej partner, Bob, jest introwertycznym dziekanem jednej z wyższych uczelni prawniczych, który mnóstwo czasu poświęca działalności na rzecz pozyskiwania sponsorów dla swojej *alma mater* i często po powrocie do domu jest tak zmęczony, że dosłownie pada z nóg. Opowiadając mi o swoim małżeństwie, głęboko sfrustrowana i mająca poczucie odrzucenia Sarah nie kryła łez.

„Kiedy Bob jest w pracy, jest niesamowicie miły i sympatyczny – mówi. – Wszyscy mi mówią, że to taki uroczy i zabawny człowiek, i że mam szczęście, że za niego wyszłam. A wtedy ja mam ochotę ich udusić. Codziennie wieczorem, jak tylko zjemy kolację, on biegnie do kuchni i zmywa naczynia. Potem chce w spokoju poczytać gazetę i popracować trochę na komputerze nad obróbką zdjęć, które bardzo lubi robić. Około dziewiątej zjawia się w sypialni i chce ze mną pooglądać telewizję. Ale nawet wtedy tak naprawdę wcale nie jest ze mną. Chce tylko, żebym położyła mu głowę na ramieniu i żebyśmy razem gapili się w ekran. To taka jego wersja »zabawy równoległej«[3] dla dorosłych". Sarah próbuje namówić Boba do zmiany sposobu pracy. „Myślę, że między nami wszystko układałoby się znakomicie, gdyby on w pracy przez cały dzień siedział tylko przed komputerem, zamiast nieustannie spotykać się ze sponsorami i organizować kwesty", dodaje.

W przypadku par, w których mężczyzna jest introwertykiem, a kobieta ekstrawertyczką, jak Sarah i Bob, za przyczynę konfliktów na tle różnic osobowościowych często błędnie uznajemy różnice związane z płcią, wygłaszając stereotypowe opinie, według których mężczyzna „z Marsa" wycofuje się do swojej „jaskini", podczas gdy kobieta „z Wenus" preferuje

współdziałanie. Bez względu jednak na podłoże tego rodzaju różnic, jeśli chodzi o potrzebę bliskiego kontaktu z drugim człowiekiem – czy chodzi głównie o płeć czy o temperament – istotne jest to, że można i trzeba owe różnice przezwyciężać. Na przykład w swojej książce *Odwaga nadziei (The Audacity of Hope)* prezydent Obama wyjawia, że w początkowym okresie małżeństwa z Michelle, kiedy pracował nad swoją pierwszą książką, „często spędzałem długie wieczory zaszyty w swoim gabinecie w głębi mieszkania; to, co ja uważałem za całkowicie normalne, dla Michelle często było powodem frustracji i niezadowolenia, ponieważ czuła się wtedy bardzo samotna". Obama twierdzi, że odnalazł swój własny styl dzięki temu, że dużo pisał oraz że przez większość czasu wychowywany był jako jedynak, potem jednak dodaje, że w miarę upływu lat on i Michelle nauczyli się coraz lepiej dostrzegać, rozumieć i zaspokajać wzajemnie swoje potrzeby emocjonalne.

Introwertykom i ekstrawertykom może być także trudno zrozumieć, w jaki sposób przedstawiciele drugiej strony rozwiązują problemy i konflikty w ich wzajemnych relacjach. Jedną z moich klientek była nienagannie, elegancko ubrana prawniczka o imieniu Celia. Celia chciała wnieść sprawę o rozwód, bała się jednak poinformować o tym męża. Choć miała istotne powody, by podjąć taką decyzję, obawiała się, że mąż będzie ją prosił, żeby od niego nie odchodziła, i że ostatecznie, powodowana poczuciem winy, da mu się przekonać. Celia chciała przekazać mu tę wiadomość w możliwie jak najdelikatniejszy sposób.

Postanowiłyśmy, że aby przygotować ją na tę rozmowę, odegramy ją z podziałem na role, ze mną w roli jej męża.

– Chcę zakończyć to małżeństwo – powiedziała Celia. – Tym razem mówię jak najbardziej poważnie.

– Robię wszystko, co w mojej mocy, żebyśmy mogli być razem – odparłam z żalem w głosie – jak możesz mi robić coś takiego?

Celia zastanawiała się przez chwilę.

– Wiesz, dużo o tym wszystkim myślałam i doszłam do wniosku, że to słuszna decyzja – powiedziała beznamiętnym głosem.

– Co mogę zrobić, żebyś zmieniła zdanie? – spytałam.

– Nic – wypaliła Celia.

Czując przez moment to, co zapewne poczułby w takiej sytuacji jej mąż, byłam lekko porażona. Celia była taka rzeczowa, tak całkowicie beznamiętna. A przecież chciała się ze mną rozwieść, ze mną – swoim mężem od jedenastu lat! *Czy jej w ogóle na mnie nie zależało?*

Poprosiłam Celię, by spróbowała wszystko od początku, tym razem dodając nieco emocji i mówiąc w bardziej zaangażowany, osobisty sposób.

– Nie potrafię tak – powiedziała – nie dam rady.

W końcu jednak dała radę.

– Chcę zakończyć to małżeństwo – powtórzyła łamiącym się ze smutku głosem, po czym nagle wybuchła niekontrolowanym płaczem.

Problem Celii nie polegał na braku uczuć, lecz na tym, w jaki sposób okazywać emocje, nie tracąc przy tym kontroli nad sobą. Po kilku chwilach, sięgając po chusteczkę do nosa, Celia szybko wzięła się w garść i wróciła do swojego poprzedniego chłodnego i beznamiętnego, prawniczego sposobu mówienia i zachowania. Okazało się, że może ona funkcjonować w dwóch całkowicie odmiennych stanach – jako przewrażliwiona kobieta, która nie panuje nad swoimi emocjami, oraz doskonale opanowana, oschła pani prawnik.

Opowiadam tu historię Celii, ponieważ jest ona pod wieloma względami bardzo podobna do historii Emily i wielu innych introwertyków, jakich poznałam. Wprawdzie Emily rozmawia z Gregiem o piątkowych przyjęciach, a nie o rozwodzie, ale jej styl komunikowania się z nim bardzo przypomina styl Celii. Kiedy Emily nie zgadza się w czymś z Gregiem, zaczyna mówić cichym i beznamiętnym głosem i jednocześnie robi się nieco bardziej wycofana i oddalona. Zachowując się w ten sposób, Emily stara się zminimalizować agresję – gniew i złość drugiej osoby działają na nią wyjątkowo destrukcyjnie – co jednak wywołuje wrażenie, że coraz bardziej zamyka się w sobie emocjonalnie. Tymczasem Greg zachowuje się dokładnie na odwrót; kiedy zmaga się z rozwiązaniem jakiegoś problemu, który pojawia się w ich wzajemnych relacjach, podnosi głos i staje się coraz bardziej zacietrzewiony. Im bardziej Emily zdaje się być wycofana emocjonalnie, tym bardziej Greg czuje się samotny, potem urażony, a w końcu rozgniewany; z kolei im bardziej on się złości i gniewa, tym bardziej Emily czuje się dotknięta jego niestosownym zachowaniem i tym bardziej

zamyka się w sobie. Szybko więc cała sytuacja zaczyna przypominać błędne koło, z którego ani jedno, ani drugie z małżonków nie może się wyrwać, tym bardziej że każde z nich jest przekonane, że samo zachowuje się w jak najbardziej właściwy i adekwatny do okoliczności sposób.

Tego rodzaju ludzkie zachowania i reakcje emocjonalne nie stanowią żadnego zaskoczenia dla kogoś, kto wie, że między typem osobowości a sposobem i stylem rozwiązywania konfliktów istnieje ścisły związek. Tak jak mężczyźni i kobiety mają często różne sposoby rozwiązywania konfliktów, tak samo jest w przypadku introwertyków i ekstrawertyków; wyniki badań świadczą o tym, że ci pierwsi zazwyczaj unikają konfliktów, podczas gdy drudzy najczęściej zajmują w sytuacjach konfliktowych postawę konfrontacyjną, gotowi śmiało stawiać czoła problemom, wyrażając szczerze i otwarcie – czasami wręcz brutalnie – swoje zdanie w jakiejś spornej kwestii.

Ponieważ są to diametralnie różne podejścia, nic dziwnego, że sprzyjają one powstawaniu rozmaitych tarć. Gdyby Emily nie miała aż takiej „alergii" na konflikty, być może nie reagowałaby tak silnie na konfrontacyjną postawę Grega; z kolei gdyby Greg był nieco delikatniejszy i wrażliwszy, mógłby docenić wysiłki żony, która zawsze stara się kontrolować sytuację i nie dopuszczać do eskalacji konfliktów. Kiedy dwie osoby preferują podobny sposób rozwiązywania konfliktów, sprzeczka czy nieporozumienie może być dla każdego z partnerów okazją do utwierdzenia drugiej strony w słuszności jej postępowania. Tymczasem Greg i Emily zdają się n i e c o m n i e j rozumieć siebie nawzajem, ponieważ za każdym razem, kiedy wybucha między nimi konflikt, reagują oni w odmienny sposób i jedno nie aprobuje zachowania drugiego.

Czy również lubią się oni nieco mniej, przynajmniej wtedy, kiedy się kłócą? Wyniki bardzo interesujących badań przeprowadzonych przez psychologa Williama Graziano zdają się wskazywać na to, że owszem. Graziano podzielił grupę 61 studentów (samych mężczyzn) na zespoły, których zadaniem była gra symulacyjna w futbol amerykański. Połowie uczestników, którzy mieli współdziałać ze sobą w trakcie gry, powiedziano: „Futbol to inspirująca gra, ponieważ aby wygrać mecz, wszyscy członkowie drużyny muszą ze sobą dobrze współpracować". Drugiej połowie uczestników zwrócono zaś uwagę na to, że głównym celem gry w futbol jest współzawodnictwo i rywalizacja między drużynami. Następnie każdemu ze studentów pokazano opatrzone fikcyjnymi informacjami

biograficznymi fotografie pozostałych zawodników – zarówno jego własnej drużyny, jak i drużyny przeciwnej – prosząc go o stwierdzenie, jaki jest jego stosunek emocjonalny do każdego z nich.

Między introwertykami a ekstrawertykami zaznaczyła się wyraźna różnica. Introwertycy, którzy w trakcie gry mieli przede wszystkim współpracować z resztą swojego zespołu, oceniali wszystkich zawodników – nie tylko swojej własnej drużyny, lecz także drużyny przeciwnika – bardziej pozytywnie niż introwertycy, którzy w grze mieli być nastawieni przede wszystkim na współzawodnictwo. W przypadku ekstrawertyków było dokładnie na odwrót: oceniali oni wszystkich zawodników bardziej pozytywnie wtedy, kiedy podczas gry myśleli przede wszystkim o rywalizacji. Reakcja tego rodzaju świadczy o czymś niezwykle istotnym: introwertycy lubią te osoby, które poznają w przyjaznych okolicznościach i których nie traktują jak rywali, tymczasem ekstrawertycy lubią tych, z którymi współzawodniczą.

W trakcie zupełnie innych badań, w których pacjenci szpitala – osoby po udarze mózgu – mieli w okresie rehabilitacji kontakt z mówiącymi robotami, uzyskano zaskakująco zbliżone rezultaty. Otóż introwertycy reagowali lepiej i nawiązywali dłuższy kontakt z robotami, które zostały tak zaprojektowane, by zwracać się do nich w miły i dodający otuchy sposób: „Wiem, że to trudne, ale pamiętaj, że to wszystko dla twojego dobra” i „Bardzo ładnie, oby tak dalej, nie poddawaj się”. Z kolei ekstrawertycy dawali z siebie więcej, kiedy roboty przemawiały do nich w bardziej stanowczy, szorstki sposób: „No dalej, stać cię na więcej!” i „Do roboty, skup się na ćwiczeniu!”.

Odkrycia te wskazują na to, że przed Gregiem i Emily stoi interesujące wyzwanie. Jeśli Greg bardziej lubi te osoby, które nastawione są na współzawodnictwo, zachowują się stanowczo i nieustępliwie, a z kolei Emily tych, którzy nastawieni są na współpracę, są zgodni i mają pojednawczą naturę, to w jaki sposób mogą oni dojść ze sobą do kompromisowego porozumienia w sprawie piątkowych przyjęć – oczywiście nadal pozostając kochającymi się małżonkami?

Intrygującej odpowiedzi na to pytanie można udzielić na podstawie wyników badań prowadzonych na wydziale zarządzania University of Michigan, wprawdzie nie nad parami małżeńskimi o przeciwstawnych typach osobowości, lecz nad negocjatorami biznesowymi wywodzącymi się

z różnych kręgów kulturowych – w tym wypadku Azjatów i Izraelczyków. 76 studentów MBA[4] z Hongkongu i Izraela poproszono o wyobrażenie sobie, że za kilka miesięcy biorą ślub i wobec tego muszą podjąć decyzję w sprawie wyboru firmy cateringowej, która zajmie się obsługą uroczystości weselnej. Wybór miał zostać dokonany na podstawie obejrzenia krótkiego filmu wideo. Jedna grupa studentów „spotkała się" z menedżerem, który był bardzo miły, sympatyczny i uśmiechnięty; druga z jego przeciwieństwem – osobą rozdrażnioną, nieprzyjazną i ponurą. W obu przypadkach przekaz był taki sam: tym samym terminem zainteresowana jest także inna para; cena wzrosła; albo się pan/pani decyduje, albo nie.

Reakcja studentów z Hongkongu bardzo się różniła od reakcji studentów z Izraela. Azjaci bardziej skłaniali się do przyjęcia oferty przyjaznego niż wrogo wobec nich nastawionego menedżera; zaledwie 14% z nich chciało współpracować z „trudnym" menedżerem, podczas gdy 71% zdecydowało się na współpracę z osobnikiem sympatycznym i uśmiechniętym. Tymczasem Izraelczycy skłonni byli w tym samym stopniu zaakceptować ofertę zarówno jednego, jak i drugiego menedżera. Innymi słowy, dla azjatyckich negocjatorów liczył się zarówno styl, jak i treść przekazu, podczas gdy ich izraelscy odpowiednicy skupiali się bardziej na samej treści. To, czy menedżer wydawał się sympatyczny, czy antypatyczny, a więc czy wzbudzał w nich pozytywne, czy negatywne emocje, nie miało dla nich większego znaczenia.

Aby wyjaśnić tego rodzaju znaczące różnice, trzeba odwołać się do tego, w jaki sposób w tych dwóch kręgach kulturowych definiuje się szacunek. Jak widzieliśmy w rozdziale 8, wielu Azjatów okazuje drugiej osobie szacunek poprzez minimalizowanie wpływu wszelkich okoliczności, które mogłyby prowadzić do konfliktu. Tymczasem Izraelczycy, jak mówią nam naukowcy, „nie traktują początkowego braku porozumienia jako oznaki braku szacunku, lecz jako sygnał, że stronie przeciwnej także bardzo zależy na danej sprawie i że jest ona w nią emocjonalnie zaangażowana".

Dokładnie to samo moglibyśmy powiedzieć o Gregu i Emily. Kiedy w trakcie sprzeczki z Gregiem Emily ścisza głos i powściąga uczucia, wydaje się jej, że okazuje mężowi szacunek poprzez to, że to ona bierze na siebie kłopot związany z nieokazywaniem negatywnych emocji. W tym samym czasie Greg ma wrażenie, że Emily zamyka się w sobie albo, co gorsza, zupełnie jej na nim nie zależy. Podobnie, kiedy Greg daje upust złości,

zakłada, że Emily czuje, tak jak i on, że w ten zdrowy i szczery sposób wyraża on swoją głęboką troskę o dobro ich związku. Tyle że z punktu widzenia Emily Greg staje się wtedy nagle agresywny i zwraca się przeciwko niej.

W swojej książce *Anger: The MisunderstoodEmotion* Carol Tavris przytacza opowieść o bengalskiej kobrze, która często kąsała przechodzących w jej pobliżu wieśniaków. Pewnego dnia *swami* – hinduski mędrzec i asceta, który osiągnął pełną kontrolę nad zmysłami – przekonał węża, że kąsanie ludzi jest złem. Kobra złożyła ślubowanie, że natychmiast zaprzestaje swojego niecnego procederu, i tak też zrobiła. Wkrótce jednak wioskowi chłopcy, którzy przestali bać się węża, zaczęli mu dokuczać i rzucać w niego kamieniami. Posiniaczona i pokrwawiona kobra udała się więc do *swamiego* i poskarżyła się na swój obecny los, do którego ten w znacznej mierze się przyczynił, nakłaniając ją do złożenia ślubowania.

– Powiedziałem ci, żebyś przestała kąsać ludzi – odparł *swami* – a nie przestała prężyć się i groźnie syczeć.

„Wiele osób, podobnie jak ta kobra, która spotkała na swojej drodze *swamiego,* myli syczenie z kąsaniem", pisze Tavris.

Wiele osób – na przykład Greg i Emily. Oboje mogą się dużo nauczyć z tej historii: Greg tego, żeby przestać „kąsać", Emily tego, że zarówno on, jak i ona mogą na siebie „syczeć" i że jest to OK.

Greg może zacząć od zmiany nastawienia do złości i gniewu. Podobnie jak większość z nas, Greg sądzi, że nieskrępowane dawanie wyrazu złości oczyszcza i rozładowuje atmosferę. Hipoteza „katharsis" – zgodnie z którą agresja, która stopniowo w nas wzbiera, w końcu znajduje sobie jakieś zdrowe ujście – pochodzi jeszcze z czasów starożytnej Grecji, została ponownie ożywiona przez Freuda, a następnie stała się popularna w szalonych latach sześćdziesiątych, w których „każdy robił to, na co tylko miał ochotę", i w których tyle się mówiło o korzyściach płynących ze spontanicznego wyładowywania emocji poprzez boksowanie się z workiem treningowym czy wydawanie z siebie „pierwotnego krzyku" *(primal scream).* Jednak hipoteza katharsis jest mitem – eleganckim i

przekonującym, ale mitem. Wyniki dziesiątków badań wykazały, że spontaniczne wyładowywanie złości nie łagodzi jej, lecz przeciwnie – potęguje

Najlepiej wychodzimy na tym, kiedy nie dajemy się ponosić złości. Co ciekawe, neurobiolodzy odkryli, że osoby, które stosują botoks, co uniemożliwia im robienie gniewnych min, wydają się mniej podatne na gniew i złość od tych, które nie stosują tej substancji, ponieważ już sama czynność robienia zagniewanej miny uaktywnia ciało migdałowate, które odpowiada m.in. za przetwarzanie negatywnych emocji. Poza tym gniew i złość nie mają destrukcyjnego działania jedynie w momencie ich uwalniania; osoby, które z całą siłą wyładowały na partnerze swoje negatywne emocje, muszą następnie często przez wiele dni odbudowywać nadszarpnięte w ten sposób relacje i odzyskiwać utracone zaufanie. Pomimo popularnych fantazji na temat wyjątkowo udanego seksu po dzikiej awanturze, wiele par twierdzi, że potrzeba im sporo czasu, by ponownie poczuć się ze sobą dobrze i powrócić do intymnej bliskości z partnerem.

Co może zrobić Greg, by zachować spokój, kiedy czuje, że ogarnia go coraz większa złość? Może wziąć głęboki oddech. Może zrobić sobie dziesięciominutową przerwę. I może zadać sobie pytanie, czy to, co go tak bardzo denerwuje, jest rzeczywiście aż tak ważne? Jeśli nie, to może dać sobie z tym spokój. Ale jeśli tak, powinien postarać się wyrazić swoje potrzeby i żądania nie w formie osobistych ataków pod adresem żony, lecz w formie neutralnych propozycji. Na przykład „jesteś taka nietowarzyska!” powinno zamienić się w „czy mogłabyś znaleźć jakiś sposób, żebyśmy mogli spędzać weekendy tak, żeby odpowiadało to nam obojgu?”.

Tego rodzaju rada przydałaby mu się nawet wówczas, gdyby Emily nie była wrażliwą introwertyczką (nikt przecież nie lubi czuć się zdominowany i nieszanowany), tak się jednak składa, że Greg poślubił kobietę, na którą złość i gniew drugiej osoby działają wyjątkowo destrukcyjnie. Tak więc Greg powinien nauczyć się właściwie reagować na zachowanie żony związane z unikaniem konfliktów, a nie spodziewać się tego, że, podobnie jak on sam, będzie ona w sytuacjach konfliktowych przyjmować postawę konfrontacyjną.

Przyjrzyjmy się teraz drugiej stronie. Co w swoim zachowaniu mogłaby zmienić Emily? Słusznie protestuje, kiedy Greg „kąsa” – kiedy

niesprawiedliwie ją atakuje – co jednak, kiedy Greg „syczy”? Kiedy w reakcji na okazywaną przez Grega złość Emily zaczyna się zamykać w sobie – co przynosi efekt przeciwny do zamierzonego – ma to niewątpliwie związek z występującym u niej poczuciem winy oraz skłonnością do przybierania postawy obronnej. Jak wiemy z rozdziału 6, wielu introwertyków od najmłodszych lat nęka w rozmaitych sytuacjach silne poczucie winy; wiemy również, że wszyscy mamy tendencję do projektowania naszych własnych emocji na innych. Ponieważ unikająca konfliktów Emily nigdy nie zdobyłaby się na to, żeby „ukąsić” czy choćby „syknąć” na Grega, chyba że ten zrobiłby naprawdę coś strasznego, odbiera „ukąszenia” męża jako oznakę tego, że to ona zrobiła coś złego – co?, coś, cokolwiek, wszystko jedno co – i wobec tego zaczyna czuć się winna. Emily dręczy tak wielkie poczucie winy, że w końcu zaczyna podważać słuszność i stosowność wszelkich wysuwanych przez Grega żądań – zarówno tych jak najbardziej słusznych, jak i tych przesadnych, motywowanych złością i gniewem. W ten sposób powstaje oczywiście błędne koło – Emily wycofuje się i przestaje polegać na swojej wrodzonej empatii, co sprawia, że Greg czuje się przez nią odepchnięty i nieakceptowany.

Przede wszystkim więc Emily powinna przyjąć do wiadomości, że kiedy ktoś popełni błąd lub nie ma racji, nie oznacza to jeszcze końca świata. Początkowo mogła ona mieć kłopoty z rozstrzygnięciem tego, czy racja jest po jej stronie; fakt, iż Greg wyrażał rozżalenie w tak naturalny, pełen pasji sposób, z pewnością nie ułatwiał jej zadania. Jednak Emily powinna próbować nie dawać ponosić się emocjom i zachowywać jak największy obiektywizm. Kiedy Greg wysuwa pod jej adresem słuszne żądania, powinna brać je pod uwagę, nie tylko dlatego, żeby okazać się dobrą żoną, lecz także dlatego, by nauczyć się, że popełnianie błędów to rzecz normalna. Dzięki temu nie będzie się czuła tak bardzo zraniona – a także będzie jej łatwiej bronić swoich pozycji – kiedy Greg zacznie wysuwać niczym nieusprawiedliwione żądania.

Bronić swoich pozycji? Przecież Emily nie znosi kłótni i sporów.

Nie szkodzi. Emily musi przyzwyczaić się do dźwięku swojego „syku” i częściej go stosować. Introwertycy bardzo nie lubią powodować dysharmonii w relacjach z innymi, jednak, podobnie jak bierna kobra z naszej opowieści, powinni oni w równym stopniu niepokoić się tym, że ich pasywna postawa może zachęcać innych do agresji wobec nich. Poza tym

obrona własnych pozycji nie oznacza konieczności odwetu ze strony przeciwnej, czego obawia się Emily; zamiast tego może sprawić, że Greg stanie się mniej napastliwy i bardziej powściągliwy. Zresztą Emily wcale nie musi bronić swoich pozycji w jakiś wyjątkowo zawzięty czy zażarty sposób. W podobnych sytuacjach często w zupełności wystarcza stanowcze powiedzenie: „Ja się na to nie zgadzam".

Co jakiś czas Emily mogłaby także opuszczać na chwilę swoją „osobistą strefę bezpieczeństwa" i samej dawać nieskrępowany wyraz złości i gniewu. Pamiętajmy, że dla Grega pełna pasji, spontaniczna reakcja emocjonalna oznacza zaangażowanie w sprawę i troskę o partnera. Na tej samej zasadzie, na jakiej ekstrawertyczni zawodnicy w wirtualnej grze w futbol amerykański w eksperymencie, o którym mówiliśmy powyżej, odczuwali sympatię wobec swoich przeciwników, Greg powinien poczuć się bliższy Emily, jeśli tylko nauczy się ona przybierać czasami trochę bardziej dynamiczną i agresywną postawę, niczym pewny siebie zawodnik wbiegający dynamicznie na boisko i stający naprzeciw Grega oko w oko.

Emily może również przezwyciężyć swoją awersję do sposobu zachowania Grega, jeśli będzie pamiętać, że w rzeczywistości wcale nie jest ono tak agresywne i konfrontacyjne, jak się na pierwszy rzut oka wydaje. John, pewien introwertyk, z którym miałam okazję rozmawiać, tak oto opisuje, w jaki sposób po 25 latach małżeństwa udało mu się ustalić znakomite relacje ze swoją zapalczywą i popędliwą żoną:

> Kiedy Jennifer jest z jakiegoś powodu na mnie zła, to naprawdę się wścieka. Jeśli na przykład pójdę spać, zapominając zrobić porządek w kuchni, następnego dnia z samego rana krzyczy na mnie: „W kuchni jest brudno!". Przychodzę i rozglądam się po kuchni. I co widzę? Trzy czy cztery filiżanki w zlewie i tyle. To nie znaczy, że w kuchni jest brudno. Ona zawsze w takich sytuacjach strasznie dramatyzuje, już taką ma naturę. To jej normalny sposób reagowania – tak jakby mówiła: „Wiesz co? Jak będziesz miał chwilę, to posprzątaj trochę w kuchni, dobrze?". Gdyby rzeczywiście zwróciła się do mnie takimi słowami, to pewnie bym jej odpowiedział: „Zaraz, kochanie, przepraszam, że wcześniej tego nie zrobiłem". Ale ponieważ ona naciera na mnie niczym rozszalały byk, mam ochotę się żachnąć i wypalić: „Jeszcze czego!". Nie robię tego tylko dlatego, że od 25 lat

jesteśmy małżeństwem, i zdążyłem się już przyzwyczaić, że kiedy Jennifer zwraca się do mnie w taki sposób, nie oznacza to, że przypuszcza na mnie atak i że coś mi grozi z jej strony.

Na czym więc polega tajemnica udanych relacji Johna z jego wybuchową żoną? Z jednej strony daje on jej do zrozumienia, że jej słowa są nie do przyjęcia, z drugiej próbuje wsłuchiwać się w ich prawdziwe znaczenie. „Staram się być jak najbardziej empatyczny – mówi John – nie zwracać uwagi na ton jej głosu i sposób mówienia, a tylko skupiać się na zrozumieniu tego, o co jej tak naprawdę chodzi".

A to, co Jennifer stara się mu naprawdę powiedzieć – owszem, mówiąc podniesionym głosem i nie przebierając w słowach – jest często niezwykle proste: Szanuj mnie, zwracaj na mnie uwagę, kochaj mnie.

Greg i Emily dysponują obecnie niezwykle cenną wiedzą na temat tego, w jaki sposób skutecznie komunikować się ze sobą pomimo dzielących ich różnic. Muszą sobie jednak odpowiedzieć na jeszcze jedno pytanie: Właściwie dlaczego te nieszczęsne piątkowe przyjęcia budzą w nich tak skrajnie różne emocje? Wiemy, że wrażliwy układ nerwowy Emily ulega zapewne przeciążeniu, kiedy przez dłuższy czas przebywa ona w pomieszczeniu pełnym ludzi. Wiemy także, że w takiej samej sytuacji Greg czuje się całkiem inaczej: jest pobudzony, towarzyski, ma ochotę na rozmowy z gośćmi, nowe doznania, wszystko to, co daje mu „dopaminowego kopa", którego tak bardzo potrzebują ekstrawertycy. Nadszedł czas, by fizjologii osób, które na gwarnych przyjęciach czują się jak ryby w wodzie, przyjrzeć się nieco bardziej wnikliwie. Tym bardziej że klucz do rozwiązania problemu, w jaki sposób pogodzić dzielące Grega i Emily różnice, leży w szczegółach.

Kilka lat temu neurobiolog dr Matthew Lieberman, wówczas student ostatniego roku na Harvardzie, przeprowadził eksperyment, w którym 32 pary złożone z nieznanych sobie introwertyków i ekstrawertyków miały przez kilka minut rozmawiać ze sobą przez telefon. Po zakończeniu rozmowy naukowiec prosił ich o wypełnienie szczegółowego

kwestionariusza, na podstawie którego dowiadywał się, jak się oni czuli w jej trakcie oraz co sądzili o swym rozmówcy. Jak bardzo sympatyczny wydał ci się twój rozmówca? Czy byłeś przyjaźnie do niego nastawiony? Czy chciałbyś ponownie porozmawiać z tą osobą? Wolontariusze zostali także poproszeni, by spróbowali wczuć się w swoich rozmówców i odpowiedzieć m.in. na następujące pytania: Jak bardzo sympatyczny wydałeś się swojemu rozmówcy? Jak bardzo był on wrażliwy na twoje zachowanie? Czy pomagał ci i zachęcał do kontynuowania rozmowy?

Lieberman i jego współpracownicy porównywali ze sobą odpowiedzi rozmówców, a także podsłuchiwali rozmowy i na ich podstawie sami wyciągali wnioski na temat tego, jaki obie strony miały do siebie stosunek. Okazało się, że ekstrawertycy znacznie trafniej niż introwertycy oceniali to, czy ich rozmówca rozmawiał z nimi z przyjemnością. Wyniki tych badań świadczą o tym, że ekstrawertycy lepiej niż introwertycy radzą sobie z właściwym odczytywaniem i interpretowaniem sygnałów społecznych. Na pierwszy rzut oka wydaje się to całkiem normalne, pisze Lieberman, stanowi bowiem odzwierciedlenie popularnego wyobrażenia, zgodnie z którym ekstrawertycy lepiej dają sobie radę z analizowaniem sytuacji społecznych. Problem polega jednak na tym – co Lieberman zademonstrował, modyfikując następnie nieco swój eksperyment – że owo wyobrażenie nie do końca odpowiada rzeczywistości.

Lieberman i jego zespół poprosili wyselekcjonowaną grupę wolontariuszy, by przed przystąpieniem do wypełniania kwestionariusza wysłuchali nagrania rozmowy telefonicznej, którą przed chwilą odbyli. Ku zaskoczeniu badaczy wśród członków tej grupy nie zanotowali oni żadnych różnic między ekstrawertykami a introwertykami, jeśli chodzi o trafność odczytywania przez nich sygnałów społecznych. Dlaczego?

Dlatego, że wolontariusze, którzy słuchali nagrania, mieli możliwość interpretowania docierających do nich sygnałów społecznych, nie musząc w tym samym czasie robić niczego innego. A introwertycy całkiem dobrze radzą sobie z analizowaniem sytuacji społecznych, jak o tym świadczą wyniki wcześniejszych badań. Według jednego z nich okazało się nawet, że introwertycy są bardziej wyczuleni na sygnały społeczne niż ekstrawertycy.

Jednak naukowcy, którzy prowadzili tego rodzaju badania, interesowali się przede wszystkim tym, jak introwertycy radzą sobie z analizą sytuacji społecznych, a nie tym, z jakim powodzeniem uczestniczą aktywnie w

owych sytuacjach. Uczestnictwo w danej sytuacji wymaga od nas zupełnie innych czynności mentalnych niż jej obserwowanie i analizowanie. W pierwszym przypadku chodzi o coś w rodzaju mentalnej wielozadaniowości: zdolności do jednoczesnego przetwarzania wielu szczegółowych informacji przy utrzymywaniu skupienia uwagi oraz kontroli poziomu stresu. Jest to dokładnie tego rodzaju aktywność mózgu, do której ekstrawertycy są szczególnie predestynowani. Innymi słowy, ekstrawertycy są otwarci i towarzyscy, ponieważ ich mózgi dobrze sobie radzą z przetwarzaniem docierających do nich w tym samym czasie szeregu równoległych, absorbujących ich uwagę bodźców — co nieodmiennie ma miejsce wtedy, kiedy na przyjęciu prowadzimy ożywioną rozmowę ze znajomymi. W przeciwieństwie do ekstrawertyków, introwertycy nie przepadają za uczestnictwem w wydarzeniach, w trakcie których zmuszeni są koncentrować się na wielu osobach naraz.

Warto zastanowić się nad tym, że już choćby najprostsza interakcja społeczna między dwiema osobami wymaga od nas wykonywania zaskakująco różnorodnej i skomplikowanej pracy: musimy rozumieć i analizować to, co mówi do nas druga osoba; interpretować jej język ciała oraz wyraz twarzy; swobodnie i płynnie przechodzić od słuchania do mówienia i z powrotem; reagować na to, co słyszymy; oceniać, czy jesteśmy właściwie rozumiani; orientować się, czy robimy dobre wrażenie, a jeśli nie, starać się zmodyfikować nasze zachowanie lub też zgrabnie wycofać się i zakończyć rozmowę. I tylko pomyśleć, że całej tej żonglerki mentalnej musimy dokonywać praktycznie w jednej chwili! A mówimy przecież tylko o rozmowie „jeden na jeden”. Wyobraźmy sobie teraz, na jak tytanicznie wielką mentalną wielozadaniowość musimy się zdobyć, kiedy uczestniczymy w jakimś wydarzeniu z udziałem bardzo wielu osób, takim jak uroczyste przyjęcie.

Tak więc kiedy introwertycy przyjmują rolę obserwatorów, tak jak wtedy, gdy piszą książkę lub zastanawiają się nad koncepcją zunifikowanej teorii pola – lub milkną na przyjęciu – to w żadnym razie nie demonstrują światu tego, że brak im energii czy silnej woli. Oni po prostu robią to, do czego zostali stworzeni.

Eksperyment Liebermana pomaga nam zrozumieć, dlaczego introwertycy nie przepadają za licznym towarzystwem i źle się w nim czują. Nie pokazuje jednak tego, że także oni mogą brylować i odnosić spektakularne sukcesy.

Rozpatrzmy przypadek pewnego dosyć niepozornego z wyglądu mężczyzny nazwiskiem Jon Berghoff. Jon jest klasycznym introwertykiem, zarówno pod względem psychicznym, jak i fizycznym: szczupły, niemal kościsty, ma wąską twarz z wydatnym nosem i wyraźnie zarysowanymi kośćmi policzkowymi; nosi okulary i robi wrażenie poważnego i zamyślonego. Niezbyt lubi mówić, jednak wszystko, co powie, jest starannie rozważane i analizowane przez innych, zwłaszcza kiedy wypowiada się na forum grupy: „Kiedy jestem w jakimś pomieszczeniu razem z dziesięcioma innymi osobami i mam wybór między tym, żeby coś powiedzieć, a tym, żeby nic nie mówić – wyznaje – zwykle to ja jestem tym, który nie zabiera głosu. Dlatego też często słyszę z różnych stron: »Dlaczego pan nic nie mówi?«".

Jon jest wybitnym ekspertem w dziedzinie sprzedaży, w której osiągał wybitne rezultaty już jako nastolatek. Latem 1999 roku, jeszcze jako uczeń szkoły średniej, Jon zaczął pracować jako początkujący przedstawiciel handlowy – zajmował się sprzedażą akcesoriów i przyborów kuchennych firmy Cutco. Jego praca polegała na tym, że odwiedzał domy potencjalnych klientów, demonstrując im i sprzedając zestawy noży. Była to najbardziej intymna i stresująca dla sprzedawcy sytuacja, jaką tylko można sobie wyobrazić – transakcja nie odbywała się w biurze, sklepie czy choćby w samochodzie dostawczym, lecz bezpośrednio w kuchni klienta, poza tym dotyczyła sprzedaży produktu, którym miał się on posługiwać na co dzień w trakcie przygotowywania posiłków.

Przez pierwsze osiem miesięcy pracy Jonowi udało się sprzedać towar o łącznej wartości 50 000 dolarów. Wkrótce stał się jednym z najlepszych sprzedawców w całej firmie, zatrudniającej każdego roku ponad 40 000 nowych pracowników. Do roku 2000, kiedy Jon wciąż jeszcze był uczniem szkoły średniej, ogólna wartość wypracowanego przez niego dla firmy zysku wyniosła 135 000 dolarów, co oznaczało, że pobił on ponad 25 różnego rodzaju rekordów sprzedaży zarówno w skali regionalnej, jak i krajowej. W tym samym czasie, jako uczeń szkoły średniej, Jon wciąż miewał problemy w relacjach interpersonalnych i większość przerw na lunch spędzał w szkolnej bibliotece. Do roku 2002 udało mu się zwerbować

i wyszkolić 90 przedstawicieli handlowych, ponadto zwiększył o 500% w stosunku do poprzedniego roku sprzedaż artykułów firmy w swoim regionie. W końcu założył własną firmę, Global Empowerment Coaching, która organizuje szkolenia w zakresie nauki oraz doskonalenia technik sprzedaży. Dziś Jon ma już za sobą setki publicznych wystąpień, a także udział w bardzo wielu seminariach treningowych oraz prywatnych konsultacjach dla ponad 30 000 sprzedawców i menedżerów.

W czym tkwi sekret sukcesu Jona? Ważnej wskazówki, jak odpowiedzieć na to pytanie, udzielają nam wyniki pewnego eksperymentu przeprowadzonego przez psychologa rozwojowego Avrila Thorne'a, który dziś jest profesorem na University of California w Santa Cruz. Grupie 52 młodych kobiet – 26 introwertyczek i 26 ekstrawertyczek – Thorne dał do wykonania dwa różne zadania związane z komunikacją werbalną.

Każda z kobiet odbywała jedną dziesięciominutową rozmowę z osobą o tym samym typie osobowości, po czym drugą rozmowę, tej samej długości, z przedstawicielką typu przeciwnego – ze swoim „emocjonalnym przeciwieństwem". Współpracownicy Thorne'a nagrywali wszystkie rozmowy, po czym odtwarzali je wolontariuszkom.

Eksperyment ujawnił kilka zaskakujących faktów. Introwertyczki i ekstrawertyczki mniej więcej w tym samym stopniu angażowały się w rozmowę, wbrew obiegowej opinii, że introwertycy mniej mówią. Jednak pary złożone z dwóch introwertyczek skupiały się w trakcie rozmowy na jednym lub dwóch poważnych tematach, podczas gdy pary złożone z dwóch ekstrawertyczek rozmawiały o lżejszych sprawach, poruszając przy tym większy zakres tematów. Introwertyczki często rozmawiały o problemach lub konfliktach z własnego życia: o kłopotach w szkole, w pracy, przyjaźni, itd. Zapewne z powodu skłonności do „dyskusji problemowych" introwertyczki często na zmianę wchodziły w role doradczyń czy też konsultantek, udzielając sobie nawzajem porad w różnych sprawach. Tymczasem ekstrawertyczki najczęściej wymieniały się po prostu różnego rodzaju błahymi informacjami na własny temat, próbując ustalić, ile mają one ze sobą wspólnego: „Masz nowego psa? To wspaniale. A wiesz, moja przyjaciółka ma w domu takie niesamowite, wielkie akwarium z morskimi rybami!".

Jednak najciekawszy aspekt eksperymentu Thorne'a dotyczył tego, w jaki sposób przedstawicielki przeciwnych typów osobowości traktowały się

nawzajem. Otóż okazało się, że rozmawiając z ekstrawertyczkami, introwertyczki poruszały lżejsze tematy, łatwo nawiązywały z nimi porozumienie, a cała rozmowa, którą porównywały do „łyku świeżego powietrza", sprawiała im dużą przyjemność. Z kolei ekstrawertyczki czuły się w rozmowie z introwertyczkami bardziej zrelaksowane i swobodniej dzieliły się z nimi osobistymi problemami. Nie czuły presji związanej z tym, żeby za wszelką cenę robić wrażenie szczęśliwych i zadowolonych.

To niezwykle cenne informacje na temat relacji społecznych. Introwertycy i ekstrawertycy czasami odnoszą się do siebie z rezerwą i nie przepadają za sobą, jednak wyniki badań Thorne'a pokazały również, ile mają oni sobie nawzajem do zaoferowania. Ekstrawertycy powinni zdawać sobie sprawę z tego, że introwertycy – którzy często wydają się pogardzać najbardziej trywialnymi rozrywkami – byliby uszczęśliwieni, gdyby ktoś kiedyś zaciągnął ich w jakieś miejsce, w którym mogliby poczuć się całkowicie beztrosko i na luzie; a introwertycy, którzy czasami mają wrażenie, że ich skłonność do prowadzenia poważnych rozmów sprawia, że inni mają ich za nudziarzy, powinni wiedzieć, że dzięki temu właśnie ich rozmówcy mogą wreszcie powiedzieć komuś coś ważnego o sobie i podzielić się swoimi problemami.

Rezultaty badań Thorne'a pomagają nam także zrozumieć niesamowity sukces, jaki odniósł Jon Berghoff, kiedy pracował jako sprzedawca i odwiedzał swoich potencjalnych klientów w ich domach. Otóż z umiejętności prowadzenia poważnych rozmów, a także wcielania się bardziej w rolę życzliwego doradcy niż natarczywego sprzedawcy Jon uczynił narzędzia pozwalające mu na przeprowadzanie czegoś w rodzaju psychoterapii klientów. „Bardzo wcześnie zorientowałem się, że ludzie kupują ode mnie towary nie dlatego, że rozumieją, co im sprzedaję – wyjaśnia Jon – ale dlatego, że czują, że ja ich dobrze rozumiem".

Jon korzysta także z wrodzonej skłonności do zadawania wielu pytań i uważnego wysłuchiwania odpowiedzi. „Doszedłem już do tego, że mógłbym wejść do czyjegoś domu i zamiast próbować sprzedać właścicielowi zestaw noży, zadałbym mu sto pytań, jedno po drugim. Mógłbym przeprowadzić z nim długą rozmowę, sam zadając mu tylko odpowiednie pytania". Dziś, prowadząc firmę coachingową, Jon robi dokładnie to samo. „Staram się dostroić do częstotliwości fali, na jakiej funkcjonuje osoba, z którą pracuję. Zwracam uwagę na energię, jaka z niej

emanuje. Przychodzi mi to z łatwością, ponieważ z natury jestem wrażliwy i wyczulony na drugiego człowieka”.

Czy jednak praca sprzedawcy nie wymaga umiejętności podkręcania nastroju, rozbudzania w sobie ekscytacji tym, co się robi, przenoszenia jej na klienta i oczarowywania go? Jon twierdzi, że nie. „Wielu ludziom wydaje się, że aby być dobrym sprzedawcą, trzeba dużo i szybko mówić, a także wiedzieć, w jaki sposób wykorzystywać swój osobisty urok i charyzmę do tego, by skutecznie nakłaniać klientów do zakupu oferowanego towaru. Tego rodzaju działania rzeczywiście wymagają umiejętności komunikowania się typowego dla ekstrawertyków. W naszej branży jest takie powiedzenie: »Ponieważ każdy z nas ma dwoje uszu i jedne usta, powinien używać jednych i drugich w odpowiednich proporcjach«. Uważam, że tym, co sprawia, że ktoś jest naprawdę dobrym sprzedawcą lub konsultantem, jest przede wszystkim umiejętność dobrego słuchania – oto cała tajemnica. Kiedy obserwuję najlepszych sprzedawców i konsultantów w mojej firmie, mogę stwierdzić, że w żadnym wypadku kluczem do ich sukcesu nie okazały się cechy typowe dla ekstrawertyków”.

Wróćmy raz jeszcze do głównego problemu Grega i Emily. Właśnie dowiedzieliśmy się dwu niezwykle ważnych rzeczy: po pierwsze, niechęć Emily do mentalnej wielozadaniowości w trakcie przyjęć jest jak najbardziej realna i dająca się racjonalnie wyjaśnić; i po drugie, kiedy introwertycy mają okazję do prowadzenia rozmów w sposób, jaki im najbardziej odpowiada, nawiązują w ich trakcie głębokie i satysfakcjonujące relacje z innymi.

Dopiero kiedy Greg i Emily uwzględnili te dwa kluczowe czynniki, udało im się znaleźć drogę wyjścia z impasu. Zamiast skupiać się na liczbie przyjęć, jakie mieli urządzać, zaczęli rozmawiać o kształcie i formule tych spotkań. Zamiast usadzać wszystkich gości wokół wielkiego stołu, co wymaga od uczestników ogromnej podzielności uwagi oraz wysokiego poziomu mentalnej wielozadaniowości, której tak bardzo nie lubi Emily, może lepiej byłoby serwować jedzenie w bufecie, do którego goście mogliby swobodnie podchodzić, a rozmowy między nimi toczyłyby się w niewielkich grupkach rozlokowanych na kanapach i pufach? W ten sposób

Greg mógłby jak zwykle przebywać w centrum zainteresowania, siedząc gdzieś pośrodku, podczas gdy Emily mogłaby trzymać się jak zwykle nieco z boku i prowadzić tam tego rodzaju intymne rozmowy „jeden na jeden", które sprawiają jej największą przyjemność.

Rozwiązawszy tę sprawę, małżonkowie mogli teraz zająć się o wiele bardziej drażliwą kwestią tego, jak często urządzać przyjęcia. Po dłuższej wymianie zdań ustalili w końcu, że będą organizować przyjęcia dwa razy w miesiącu – czyli 24, a nie jak dotąd 52 przyjęcia w roku. Emily nadal nie jest zachwycona perspektywą uczestnictwa w tych spotkaniach, choć czasami, niejako wbrew jej samej, sprawiają jej one sporą przyjemność. Z kolei Greg nadal jest gospodarzem domowych przyjęć, które sprawiają mu ogromną radość i przyjemność, pozostaje wierny swoim zwyczajom, które określają jego tożsamość, a ponadto ma okazję do przebywania w gronie osób, które kocha i na których mu najbardziej zależy – i to wszystko za jednym zamachem.

---

[1] Tłum. Robert Reszke.

[2] Tłum. Maciej Słomczyński.

[3] Ang. *parallel play* – jedno dziecko bawi się „obok" drugiego dziecka; w to samo lub takimi samymi zabawkami.

[4] Master of Business Administration, magisterskie studia menedżerskie.

11

GDYBY SZEWC BYŁ GENERAŁEM...

Jak wychowywać ciche i spokojne dzieci w świecie, który nie jest w stanie ich usłyszeć

W każdej sprawie początek to rzecz najważniejsza.
Zwłaszcza jeżeli chodzi o jakiekolwiek istoty młode i wrażliwe.
Przecież wtedy się najwięcej formuje i przenika w głąb to piękno,
którym by ktoś chciał nacechować każdego.
– Platon, *Państwo*[1]

Mark Twain opowiadał historię o człowieku, który przemierzał świat w poszukiwaniu najznakomitszego generała, jaki kiedykolwiek się na nim urodził. Kiedy dowiedział się, że ten, którego szuka, już nie żyje i poszedł do nieba, ów nieustępliwy człowiek postanowił udać się za nim aż do Bram Niebieskich. Spotkany tam przez niego św. Piotr wskazał mu na przechadzającego się po rajskich łąkach niepozornego jegomościa, niejakiego Joe:

– Ależ to nie jest najznakomitszy ze wszystkich generałów – zaprotestował poszukiwacz. – Znałem tego człowieka, kiedy żył on jeszcze na ziemi. To zwykły szewc.

– Wiem – odparł św. Piotr. – Ale gdyby był generałem, z pewnością byłby najznakomitszy ze wszystkich.

Wszyscy powinniśmy rozglądać się za szewcami, którzy mogliby być wielkimi generałami. Innymi słowy, warto wyszukiwać i otaczać opieką introwertyczne dzieci, których wrodzone zdolności i talenty często nie mogą się w pełni ujawnić w domu, w szkole czy na podwórku.

Zastanówmy się przez chwilę, ku przestrodze, nad pouczającą historią, jaką opowiedział mi psycholog dziecięcy, dr Jerry Miller, dyrektor Center for the Child and the Family na University of Michigan. Dr Miller miał kiedyś pacjenta imieniem Ethan, którego rodzice aż czterokrotnie przywozili go do niego z prośbą o fachową interwencję. Za każdym razem rodzice Ethana wyrażali te same obawy, że z ich synem jest coś nie w porządku. I za każdym razem dr Miller zapewniał ich solennie, że Ethan jest całkowicie zdrowym dzieckiem.

Powód, dla którego rodzice chłopca zaczęli się o niego niepokoić, był bardzo prosty: choć Ethan miał siedem lat, został kilka razy pobity przez czteroletniego brata. Ethan po prostu nie oddawał mu razów. Jego rodzice – będący bardzo otwartymi, pewnymi siebie osobami, zajmującymi wysokie stanowiska w dużych firmach, a w wolnym czasie z upodobaniem rywalizującymi z przyjaciółmi w grze w golfa i tenisa – nie przejmowali się agresywnym zachowaniem młodszego syna, lecz tym, że skłonność do przyjmowania biernej postawy może Ethanowi wejść w krew i w konsekwencji „zaciążyć nad całym jego życiem".

Kiedy Ethan nieco podrósł, rodzice na próżno próbowali zaszczepić w nim „bojowego ducha". Choć usilnie namawiali go do gry w baseball i piłkę nożną, Ethan wolał siedzieć w domu i czytać książki. Nawet w szkole nie współzawodniczył z rówieśnikami. Mimo że był bardzo inteligentny i zdolny, dostawał raczej średnie oceny. Oczywiście mógł bardziej przyłożyć się do nauki, wolał jednak oddawać się swoim ulubionym zajęciom, zwłaszcza budowaniu modeli samochodów. Ethan miał kilku bliskich kolegów, unikał jednak wszelkich klasowych imprez i nie czuł się dobrze w dużym towarzystwie. Ponieważ rodzice Ethana nie potrafili znaleźć innego

wytłumaczenia jego osobliwego zachowania, przypuszczali, że może on cierpieć na depresję.

Tymczasem problemem Ethana, mówi dr Miller, nie była depresja, lecz klasyczny przypadek „złego dopasowania rodzice-dziecko” *(poor parent-child fit).* Ethan był wysokim, szczupłym i słabo umięśnionym chłopcem, który wyglądał na typowego nerda, tymczasem jego rodzice należeli do osób bardzo towarzyskich i asertywnych, które, „zawsze promiennie uśmiechnięte, rozmawiały z kimś z wielkim ożywieniem, podczas gdy Ethan wlókł się dwa kroki za nimi”.

Spójrzmy teraz na ich obawy związane z Ethanem w kontekście tego, co na jego temat ma do powiedzenia dr Miller: „Był on klasycznym przykładem chłopca w typie Harry’ego Pottera – ciągle coś czytał i nad czymś się zastanawiał. Bardzo lubił wszelkiego rodzaju gry i zabawy wymagające wielkiej wyobraźni. Uwielbiał budować i konstruować różne rzeczy. Zawsze miał mnóstwo do powiedzenia. Wykazywał znacznie większy poziom tolerancji wobec rodziców niż oni wobec niego. Nie twierdził, że to z nimi coś jest nie w porządku, tylko że po prostu różnią się od niego. To samo dziecko w innej rodzinie mogłoby uchodzić za absolutny ideał”.

Jednak rodzicom Ethana nigdy nie udało się znaleźć sposobu na to, by spojrzeć na niego z tej właśnie, całkowicie nowej dla nich perspektywy. Ostatnią wiadomością, jaką dr Miller miał o Ethanie, było to, że jego rodzice udali się w końcu do innego psychologa, który zgodził się podjąć „leczenia” ich syna. Dr Miller jest poważnie zaniepokojony dalszym losem Ethana.

„Mamy tu do czynienia z oczywistym przypadkiem tzw. błędu jatrogennego – mówi – to znaczy z sytuacją, w której leczenie wywiera niekorzystny wpływ na stan pacjenta. Klasycznym przykładem jest tu leczenie dziecka, które wykazuje skłonności homoseksualne, mające na celu zrobienie z niego osobnika heteroseksualnego. Niepokoję się o tego chłopca. Jego rodzice to bardzo troskliwi ludzie, którzy dobrze mu życzą. Im się wydaje, że poddając go leczeniu, przygotowują go do przyszłego życia w społeczeństwie, do tego, żeby dobrze mu się w nim powodziło. Sądzą, że musi się on wzmocnić, stać bardziej dynamiczny i przebojowy. Może to wszystko i prawda, czy ja wiem? Jednak bez względu na wszystko, jestem święcie przekonany, że tego chłopca nie można zmienić na swoją

modłę. Obawiam się, że próbując leczyć tego całkowicie zdrowego dzieciaka, rodzice wyrządzają mu niepowetowane szkody, doprowadzając do zaburzenia poczucia jego własnego ja, jego tożsamości".

Kiedy ekstrawertyczni rodzice mają introwertyczne dziecko, nie musi to oczywiście oznaczać tego rodzaju problemów wynikających z braku wzajemnego dopasowania osobowościowego. Wykazując pewną dozę wrażliwości, dobrej woli i wyrozumiałości, każdy rodzic może nawiązać dobry kontakt i porozumienie ze swoim dzieckiem bez względu na typ jego osobowości, mówi dr Miller. Rodzice muszą się jednak uwolnić od stereotypowych wyobrażeń i oczekiwań, a także spróbować wyobrazić sobie, w jaki sposób świat, a także oni sami, jawią się ich cichym i spokojnym dzieciom.

Przyjrzyjmy się teraz przypadkowi Joyce i jej siedmioletniej córki Isabel. Isabel jest szczupłą, figlarną drugoklasistką, która lubi nosić sandały w połyskliwych kolorach oraz mnóstwo różnobarwnych gumowych bransoletek. Ma kilka najlepszych przyjaciółek, z którymi wymienia się swoimi tajemnicami, poza tym pozostaje w dobrych relacjach z większością dzieci ze swojej klasy. Jest typem dziecka czule obejmującego koleżankę, która jest smutna lub której coś się nie udało; nawet swoje prezenty urodzinowe oddaje na szkolne licytacje na cele dobroczynne. Dlatego jej mama, Joyce, atrakcyjna, pogodna i niebojąca się wyzwań kobieta obdarzona wyrafinowanym poczuciem humoru, była tak bardzo zdezorientowana, kiedy dowiedziała się o szkolnych problemach Isabel.

W pierwszej klasie Isabel często wracała do domu bardzo smutna i zmartwiona z powodu zachowania jednej z koleżanek, która rzucała zaczepne i złośliwe komentarze pod adresem każdego, kto tylko wydawał jej się na tyle wrażliwy, by mogła go zranić. Mimo że ta klasowa łobuziara wyżywała się zwykle na innych dzieciach, Isabel całymi godzinami roztrząsała sens i znaczenie wypowiadanych przez nią obraźliwych słów, zastanawiała się nad jej prawdziwymi intencjami, a nawet nad tym, co ta dziewczynka musi cierpieć w swoim domu, że w szkole zachowuje się w tak okropny i nieprzyjemny sposób.

W drugiej klasie Isabel zaczęła prosić mamę, by ta nie umawiała jej na zabawy z innymi dziećmi bez uprzedniej konsultacji z nią. Zamiast spotykać się z koleżankami, coraz częściej postanawiała zostać w domu. Kiedy Joyce odbierała Isabel ze szkoły, często widziała, jak inne dziewczynki stały ze sobą w małych grupkach i rozmawiały, podczas gdy Isabel na pustym boisku rzucała piłką do kosza. „Zrobiła się odludkiem. Musiałam przez jakiś czas przestać odbierać ją ze szkoły – mówi Joyce – bo obserwowanie jej na tle innych dzieci nazbyt mnie przygnębiało". Joyce nie mogła zrozumieć, dlaczego jej urocza, kochająca córka chce spędzać tyle czasu sama. Niepokoiła się tym, że z Isabel może być coś nie w porządku. Może pomimo tego, że jej córka zawsze robiła na niej wrażenie wyjątkowo miłej i empatycznej, Isabel nie potrafiła nawiązywać bliskich relacji z rówieśnikami?

Dopiero kiedy zasugerowałam, że jej córka może być introwertyczką, a następnie wyjaśniłam, co to oznacza, Joyce zaczęła inaczej patrzeć na życie szkolne Isabel. A z perspektywy Isabel sprawy wcale nie przedstawiały się w tak mrocznych barwach. „Po szkole muszę odpocząć – powiedziała mi w późniejszym czasie. – W szkole jest ciężko, bo w klasie jest dużo uczniów i człowiek szybko się męczy. Wściekam się, kiedy mama planuje jakieś wyjście na wspólną zabawę z innymi dziećmi, nie mówiąc mi o tym wcześniej, bo nie chcę zranić uczuć moich koleżanek. Bo ja wolę raczej zostać w domu. Jak się jest w domu którejś z koleżanek, to trzeba robić to, co chcą robić inni. A ja wolę po szkole pobyć w domu z mamą, ponieważ od niej zawsze mogę się czegoś nauczyć. Ona jest przecież o tyle starsza ode mnie i więcej wie. Rozmawiamy sobie na różne ciekawe tematy. Lubię poważne rozmowy, bo one uszczęśliwiają ludzi"[2].

Wykorzystując całą swoją mądrość drugoklasistki, Isabel chce nam powiedzieć, że introwertycy nawiązują bliskie relacje z innymi ludźmi. Oczywiście że tak. Tylko że robią to na swój własny sposób.

Teraz kiedy Joyce rozumie już potrzeby Isabel, matka i córka w nieskrępowany i radosny sposób dyskutują ze sobą, omawiając strategie postępowania na każdy kolejny dzień, tak by w szkole i poza nią Isabel mogła czuć się jak najlepiej. „Wcześniej cały czas zachęcałam Isabel, żeby wychodziła z domu i bawiła się w grupie z innymi dziećmi, wypełniałam jej czas po szkole różnego rodzaju zajęciami – mówi Joyce. – Dziś rozumiem już, że dla niej pobyt w szkole wiąże się ze sporym stresem, dlatego

wspólnie zastanawiamy się nad tym, jak często i kiedy miałaby ona ochotę na spotkania z koleżankami po szkole". Joyce nie ma już nic przeciwko temu, kiedy Isabel chce po powrocie ze szkoły pobyć sama w swoim pokoju albo wyjść z przyjęcia urodzinowego trochę wcześniej niż inne dzieci. Rozumie także, że skoro nic z tego nie stanowi dla Isabel żadnego problemu, ona sama również nie ma powodu do niepokoju.

Joyce odkryła także, w jaki sposób może pomagać córce w wyborze właściwej strategii postępowania. Pewnego razu Isabel miała problem, jak podzielić swój wolny czas między trzy przyjaciółki, które nie przepadały ze sobą nawzajem. „Na początku chciałam jej powiedzieć: *Nie przejmuj się tym! Po prostu baw się z nimi wszystkimi!* – mówi Joyce. – Później jednak zrozumiałam, że Isabel jest przecież innym typem osoby niż ja. Ona ma kłopoty z wybraniem strategii dotyczącej postępowania w trakcie zabawy ze wszystkimi tymi koleżankami równocześnie. Tak więc porozmawiałyśmy o tym, z kim Isabel miałaby się ochotę pobawić i kiedy, po czym przećwiczyłyśmy, co powinna powiedzieć przyjaciółkom, żeby żadna z nich nie poczuła się urażona".

Innym razem, kiedy Isabel była już trochę starsza, przygnębieniem napawał ją fakt, że podczas lunchu w szkolnej stołówce jej koleżanki zajmowały miejsca przy dwóch różnych stołach – przy jednym siedziały cichsze i spokojniejsze dziewczynki, przy drugim klasowe ekstrawertyczki. Charakteryzując przedstawicielki tej drugiej grupy, Isabel powiedziała, że „zachowywały się one głośno, przez cały czas gadały, wierciły się i siadały sobie na kolanach – okropność!". Isabel było smutno, ponieważ jej najlepsza przyjaciółka, Amanda, lubiła siadać przy tamtym „zwariowanym stole", mimo że była także zaprzyjaźniona z dziewczynkami przy tym pierwszym, „spokojniejszym i cichszym stole". Isabel nie wiedziała, jak ma się zachować. Przy którym stole powinna usiąść?

Pierwszą myślą, jaka przyszła do głowy Joyce, było to, że przy „zwariowanym stole" jest fajniej i zabawniej. Postanowiła jednak spytać Isabel, jak ona to widzi. Isabel zastanowiła się przez chwilę, po czym powiedziała: „Może i byłoby fajnie od czasu do czasu posiedzieć z Amandą, ale ja wolę w czasie przerwy na lunch oderwać się od wszystkiego i pobyć trochę w ciszy".

Ale dlaczego?, pomyślała Joyce, w porę jednak zdążyła ugryźć się w język. „Dobry pomysł – powiedziała w końcu. – Przecież Amanda i tak za

tobą przepada. Ona po prostu lubi siadać przy tamtym stole. Ale to nie znaczy, że nie lubi siedzieć z tobą. A ty masz rację, że chcesz mieć trochę spokoju w czasie lunchu".

Zrozumienie tego, czym jest introwersja, mówi Joyce, całkowicie zmieniło jej podejście do córki i jej problemów – dziś nie może ona uwierzyć, że zabrało jej to aż tak dużo czasu. „Kiedy widzę, jak Isabel wspaniale się rozwija i cały czas jest sobą, to bardzo to doceniam i popieram, mimo że inni mogliby próbować ją zmieniać i mówić jej, że powinna siadać przy tamtym drugim stole. Co więcej, patrzenie na całą tę sytuację z jej perspektywy pomaga mi zrozumieć, jak ja sama bywam czasami postrzegana przez inne osoby oraz że muszę być świadoma swoich ekstrawertycznych »niedociągnięć«, żeby móc je kontrolować, co pozwoli mi nawiązywać bliższy i szczerszy kontakt z introwertykami, takimi osobami jak moja kochana córka".

Joyce nauczyła się także doceniać wyjątkową wrażliwość Isabel. „Isabel to trochę takie małe dziecko o duszy starego mędrca – mówi. – Czasami można nawet zapomnieć, że jest dzieckiem. Kiedy z nią rozmawiam, nigdy nie odczuwam pokusy, by mówić do niej takim specyficznym głosem, jakim ludzie często zwracają się do małych dzieci, nigdy też nie staram się dobierać jakichś odpowiednich do jej wieku słów czy wyrażeń. Po prostu rozmawiam z nią jak z dorosłym. Isabel jest bardzo wrażliwa, bardzo troszczy się o innych. Chce, żeby wszyscy byli zawsze zadowoleni i dobrze się czuli. Niektóre rzeczy szybko ją męczą i wyczerpują, ale to wszystko jest ze sobą powiązane, i to mi się właśnie w mojej córce bardzo podoba".

Choć Joyce jest kochającą i troskliwą matką, musiała przejść długą drogę, jak widzieliśmy, nim udało jej się w pełni przezwyciężyć dzielące ją i jej córkę różnice temperamentów. Czy miałaby lepszy, bardziej naturalny kontakt z Isabel, gdyby ona sama też była introwertyczką? Niekoniecznie. Introwertyczni rodzice stają bowiem często przed innego rodzaju wyzwaniami. Czasami poważny problem stanowią dla nich bolesne wspomnienia z dzieciństwa.

Emily Miller, dyplomowany pracownik socjalny, zajmujący się głównie doradztwem psychologicznym, z Ann Arbor w stanie Michigan,

opowiedziała mi historię małej dziewczynki imieniem Ava, która była do tego stopnia nieśmiała, że nie potrafiła nawiązywać przyjaźni z rówieśnikami, a nawet w pełni koncentrować się podczas lekcji. Kiedy pewnego razu rozpłakała się, kiedy nauczycielka poprosiła ją, żeby razem z kilkorgiem innych dzieci zaśpiewała piosenkę przed całą klasą, jej matka, Sarah, postanowiła udać się po pomoc i poradę do Miller. Kiedy Miller poprosiła Sarah, dynamiczną dziennikarkę pisującą na tematy ekonomiczne, żeby w trakcie terapii Avy wykazywała w pełni partnerską postawę, z kolei Sarah nie była w stanie powstrzymać łez. Okazało się, że w dzieciństwie ona także była bardzo nieśmiała, i teraz czuła się winna, że w jakiś sposób przekazała tę okropną cechę córce, utrudniając jej w ten sposób normalne funkcjonowanie.

„Obecnie potrafię to znacznie lepiej ukrywać, ale tak naprawdę to wciąż jestem taka sama jak moja córka – wyznała. – Dziś nie mam problemów z rozmawianiem z ludźmi, ale tylko wtedy, kiedy jestem bezpiecznie schowana za moim dziennikarskim notatnikiem”.

Reakcja Sarah jest dosyć typowa dla pseudoekstrawertycznych rodziców nieśmiałych dzieci, mówi Miller. Sarah nie tylko bowiem na nowo przeżywa swoje własne dzieciństwo, lecz także projektuje na Avę swoje najgorsze wspomnienia z tamtego okresu. Musi jednak zrozumieć, że ona i Ava to dwie różne osoby, nawet jeśli natura obdarzyła je bardzo podobnymi temperamentami. Różnice te wynikają na przykład stąd, że Ava pozostaje również pod wpływem swojego ojca, a także wielu innych, specyficznych czynników środowiskowych, dlatego jej temperament wyraża się w zgoła odmienny sposób. Kłopoty, z jakimi zmagała się w swoim dzieciństwie Sarah, nie muszą być również kłopotami jej córki, a zakładanie z góry, że tak właśnie będzie, może tej drugiej wyrządzić wiele szkody. Korzystając z właściwej pomocy i wsparcia, Ava może osiągnąć taki stan umysłu, w którym jej nieśmiałość będzie dla niej jedynie czymś w rodzaju niewielkiej i rzadko występującej dolegliwości, z którą łatwo będzie jej sobie poradzić.

Ale nawet rodzice, którzy sami muszą jeszcze sporo popracować nad tym, by wzmocnić w sobie poczucie własnej wartości, mogą okazać się niezwykle pomocni dla swoich dzieci, twierdzi Miller. Rady pochodzące od rodzica, który zdaje sobie doskonale sprawę z tego, jak jego dziecko czuje się w danej sytuacji, mogą okazać się wprost nieocenione. Jeśli twój syn bardzo się denerwuje pierwszego dnia w szkole, wystarczy, że mu powiesz, że ty też czułeś się dokładnie tak samo w jego wieku, i że czasami zdarza ci

się to nawet jeszcze i dziś w różnych stresujących sytuacjach, ale że z czasem zdenerwowanie słabnie i mija. Nawet jeśli twój syn ci nie uwierzy, dasz mu do zrozumienia, że go rozumiesz i w pełni akceptujesz jego zachowanie.

Możesz również wykorzystać swoje pokłady empatii do oceny tego, kiedy zachęcić syna do odważnego stawienia czoła lękom, a kiedy zadanie to byłoby prawdopodobnie ponad jego siły. Na przykład Sarah jest zapewne świadoma tego, że śpiewanie w grupie dzieci przed całą klasą to zbyt duże, jak na początek, wyzwanie dla Avy. Prawdopodobnie wyczuwa ona jednak, że zaśpiewanie przez nią piosenki w domu przed dobrze znaną jej „publicznością" lub też w towarzystwie najlepszej koleżanki byłoby dla niej odpowiednim pierwszym krokiem w przełamywaniu nieśmiałości, nawet jeśli ona sama mogłaby początkowo mieć co do tego pewne wątpliwości. Innymi słowy, matka Avy dobrze wie, kiedy można i trzeba dodać jej odwagi i nakłonić do zrobienia czegoś, co sprawia jej trudność, a także jak daleko można się przy tym posunąć.

Rozważając sposoby rozwiązywania tego rodzaju kwestii, psycholożka Elaine Aron, o której badaniach nad sensytywnością mówiliśmy w rozdziale 6, opisuje historię Jima, jednego z najlepszych ojców, jakich zdarzyło się jej spotkać. Jim jest pogodnym i beztroskim ekstrawertykiem, ojcem dwóch córek. Starsza, Betsy, jest do niego bardzo podobna, młodsza zaś, Lily, jest znacznie bardziej powściągliwa i wrażliwa – to rodzaj niezwykle wnikliwej, ale jednocześnie pełnej niepokoju obserwatorki otaczającego ją świata. Jim jest przyjacielem Aron, dlatego orientuje się doskonale w takich sprawach jak sensytywność czy introwersja. Akceptuje sposób bycia Lily, choć nie chce, żeby wyrosła na osobę nadmiernie nieśmiałą i wycofaną.

Dlatego, pisze Aron, „postanowił zapoznawać ją z wszelkimi potencjalnie przyjemnymi stronami życia, takimi jak pływanie w oceanie, wspinanie się na drzewa, kosztowanie nowych potraw na rodzinnych przyjęciach, gra w piłkę nożną, ubieranie się w różne stroje zamiast noszenia jednego i tego samego wygodnego uniformu, itp. Niemal za każdym razem Lily wydawało się na początku, że zdobywanie tego rodzaju

nowych doświadczeń nie jest dobrym pomysłem, i Jim zawsze szanował jej zdanie. Nigdy jej do niczego nie zmuszał, choć nie dawał za wygraną i próbował ją namawiać i przekonywać. Po prostu dzielił się z nią swoimi przemyśleniami związanymi z daną sytuacją – mówił o przyjemności wynikającej z określonego rodzaju aktywności, rozwiewał jej wątpliwości i obawy, a także porównywał to, na co miała się zdecydować, z tym, co już wcześniej robiła i co sprawiało jej radość. Cierpliwie czekał, aż w jej oczach pojawi się w końcu błysk zainteresowania, świadczący o tym, że mimo wszystko nabrała ochoty na zrobienie z innymi czegoś, czego jeszcze nigdy nie próbowała".

„Jim zawsze dokładnie i wnikliwie oceniał wszystkie tego rodzaju nowe dla jego córki sytuacje, upewniając się, że dane wyzwanie nie będzie dla niej zbyt wymagające czy niebezpieczne, lecz sprawi jej mnóstwo przyjemności i pozwoli cieszyć się z ostatecznego zwycięstwa nad samą sobą. Czasami wręcz powstrzymywał ją, czekając na moment, w którym będzie całkowicie gotowa. I co najważniejsze, dbał o to, by Lily była przeświadczona o tym, że podejmując się zrobienia czegoś nowego, decyduje w swojej własnej wewnętrznej sprawie, a nie w sprawie między nim a nią.(...) A jeśli ona sama lub ktoś inny zwraca w ten czy inny sposób uwagę na jej nieśmiałość czy bojaźliwość, Jim reaguje natychmiast i mówi: »Ty masz po prostu taki sposób bycia. Sposób bycia każdego z nas jest inny. Jedne osoby reagują tak, a ty reagujesz inaczej. I bardzo dobrze. Ty potrzebujesz trochę więcej czasu i chcesz być pewna, że wszystko się uda. Nie ma sprawy«. Dobrze znając swoją córkę, Jim wie również, że ma ona skłonność do zaprzyjaźniania się z tymi dziećmi, którym inne dzieci dokuczają lub z których się wyśmiewają, do starannego wykonywania każdego powierzonego jej zadania, zauważania wszystkiego, co dzieje się między członkami jej rodziny, oraz starannego opracowywania strategii przed każdym swoim meczem piłkarskim".

Jedną z najlepszych rzeczy, jakie możemy zrobić dla naszego introwertycznego dziecka, jest pracowanie z nim razem nad jego reakcjami na wszelkiego rodzaju nowości. Pamiętajmy, że introwertycy reagują wyjątkowo silnie nie tylko na nowych ludzi, lecz także na nowe miejsca i zdarzenia. Dlatego nie wolno pomylić ostrożności i powściągliwości, jaką wykazuje nasze dziecko w nowych sytuacjach, z niezdolnością do nawiązywania kontaktów z innymi. Introwertyczne dziecko, które zachowuje się z rezerwą wobec nowej sytuacji, unika nadmiernej

stymulacji sensorycznej, a nie kontaktu z drugim człowiekiem. Jak widzieliśmy w poprzednim rozdziale, między poziomem introwersji-ekstrawersji a ugodowością/życzliwością oraz skłonnością do bliskich, intymnych kontaktów z innymi nie istnieje żadna prosta współzależność. Introwertyczne dzieci, dokładnie tak samo jak inne dzieci, szukają towarzystwa rówieśników i lubią się z nimi bawić, choć często z mniejszą częstotliwością i przez krótszy czas.

Kluczem do sukcesu jest konfrontowanie dzieci z nowymi sytuacjami i ludźmi w sposób stopniowy i przemyślany – branie pod uwagę i respektowanie ich ograniczeń, nawet jeśli wydają się one mieć ekstremalny charakter. W ten sposób dziecko nabiera z czasem coraz większej pewności siebie, czego nie dałoby się osiągnąć, gdybyśmy traktowali je w sposób nadopiekuńczy lub też, przeciwnie, zmuszali do nadmiernego wysiłku. Dajmy naszemu dziecku do zrozumienia, że jego uczucia są jak najbardziej normalne i naturalne, ale też że nie ma ono czego się bać: „Wiem, że to może być dla ciebie trochę trudne bawić się z kimś, kogo się nie zna, założę się jednak, że ten chłopiec bardzo chętnie pobawiłby się z tobą swoimi samochodzikami, gdybyś tylko go o to poprosił". Musimy przestawić się na sposób i tempo myślenia naszego dziecka; nie poganiajmy go. Jeśli jest małe, spróbujmy, jeśli to konieczne, wystąpić w roli mediatora i zapoznać je z nowym kolegą. A potem usiądźmy gdzieś w pobliżu – albo też, jeśli dziecko jest naprawdę małe, przytrzymujmy je delikatnie dłonią, zapewniając większe poczucie bezpieczeństwa – tak długo, jak nasza obecność sprawia, że czuje się ono pewniej. Kiedy dziecko podejmuje ryzyko w kontaktach społecznych, pokażmy mu, że podziwiamy i doceniamy jego starania: „Widziałam, że wczoraj sam podszedłeś do tych nowych dzieci na placu zabaw. Wiem, że to nie było łatwe i jestem z ciebie dumna".

To samo odnosi się do nowych sytuacji. Wyobraźmy sobie dziecko, które bardziej niż inne dzieci w jego wieku boi się morza. Rozsądnie myślący rodzice zorientują się, że tego rodzaju lęk jest całkiem naturalny, a nawet uzasadniony; morze rzeczywiście jest niebezpieczne. Nie dopuszczą jednak do tego, by ich córka przez całe lato bawiła się tylko na plaży z dala od wody, nie będą też próbowali wrzucać jej do wody i na siłę uczyć pływania. Zamiast tego pokażą jej, że rozumieją jej obawy i związany z nimi dyskomfort, zachęcając jednocześnie do stopniowego, krok po kroku, przełamywania lęku przed morzem. Może przez kilka pierwszych dni będą

się z nią bawić na plaży w bezpiecznej odległości od rozbijających się przy brzegu fal, a następnie, któregoś dnia, zbliżą się z nią do wody, na przykład niosąc córkę „na barana”. Poczekają, aż wiatr złagodnieje i fale się zmniejszą, po czym powoli wejdą z córką do wody – najpierw mocząc tylko palce u stóp, potem całe stopy, w końcu zanurzając nogi do kolan. Nie będą się śpieszyć ani ponaglać córki; będą pamiętać, że to, co dla nich jest małym kroczkiem, dla niej oznacza gigantyczny skok. Kiedy w końcu ich dziecko całkowicie oswoi się z morzem i nauczy się w nim pływać jak ryba, osiągnie punkt zwrotny w relacjach nie tylko z morską wodą, lecz także z własnym strachem.

Powoli nasze dziecko zrozumie, że warto pokonywać barierę własnych ograniczeń i lęków, ponieważ po jej drugiej stronie znajduje się coś, co może sprawiać mu ogromną radość i przyjemność. Nauczy się także, w jaki sposób może pokonywać tę barierę wyłącznie własnymi siłami. Dr Kenneth Rubin, dyrektor Center for Children, Relationships and Culture na University of Michigan, ujmuje to w następujący sposób: „Jeśli wytrwale i konsekwentnie będziecie pomagali waszemu małemu dziecku w nauce regulowania swoich emocji i zachowań, łagodząc jego lęki i udzielając mu wsparcia, po pewnym czasie zacznie dziać się coś niemal magicznego: będziecie świadkami, jak wasza córka, starając się dodać sobie odwagi, będzie po cichu mówiła do siebie: »Tamte dzieci bawią się i są wesołe. Ja też mogę się z nimi pobawić«. Albo też wasz syn nauczy się panować nad lękiem i wyzbędzie się nadmiernej nieufności”.

Jeśli chcecie nauczyć wasze dziecko tych umiejętności, nigdy nie mówcie przy nim, że jest „nieśmiałe”, w przeciwnym razie uwierzy ono w to, że ta „etykietka” do niego pasuje, i będzie traktowało swoją nerwowość jako cechę, która jest do niego na trwałe przypisana, a nie jako emocję, którą może z powodzeniem kontrolować. Poza tym dzieci doskonale zdają sobie sprawę z tego, że określenie „nieśmiały” ma w naszej kulturze wydźwięk negatywny. Zadbajcie o to, by wasze dziecko nie wstydziło się własnej nieśmiałości.

Jeśli to możliwe, najlepiej uczyć dzieci umiejętności autoperswazji kiedy są jeszcze bardzo małe, kiedy społeczne nieprzystosowanie nie stanowi dla nich jeszcze tak wielkiego problemu i nie wiąże się z niebezpieczeństwem stygmatyzacji społecznej. Bądź dla swojego dziecka wzorem do naśladowania, jeśli chodzi o spokojny i przyjazny sposób witania się z nieznajomymi osobami, a także swobodne zachowanie w gronie przyjaciół i

znajomych. Zaproś do domu kilkoro kolegów i koleżanek szkolnych syna. Dawaj synowi delikatnie, lecz wyraźnie do zrozumienia, że kiedy jest on w towarzystwie innych dzieci, nie powinien ciągnąć cię za spodnie czy szeptać do ucha, żeby wyrazić swoje potrzeby, lecz powiedzieć głośno, o co mu chodzi. Upewnij się, że na tych towarzyskich spotkaniach będzie panowała miła atmosfera, zapraszając dzieci, które nie są nadmiernie agresywne, oraz organizując gry i zabawy, które sprawią twojemu synowi radość i przyjemność. Pozwól synowi bawić się z młodszymi dziećmi, jeśli wśród nich czuje się on pewniej, ze starszymi, jeśli może nauczyć się od nich czegoś pożytecznego.

Jeśli wasza córka nie przepada za jakimś dzieckiem, nie zmuszajcie jej do zabawy z nim; postarajcie się o to, by większość jej pierwszych doświadczeń społecznych miała pozytywny charakter. Zadbajcie o to, żeby wchodziła w nowe sytuacje społeczne w sposób jak najbardziej stopniowy i łagodny. Kiedy na przykład odprowadzacie ją na przyjęcie urodzinowe kolegi, wcześniej porozmawiajcie z nią o tym, czego może się ona tam spodziewać i jak należy witać się z rówieśnikami („Najpierw powiedz »Wszystkiego najlepszego z okazji urodzin, Joey«, a dopiero potem »Cześć, Sabrina«”). Postarajcie się również o to, żeby dotrzeć na miejsce stosunkowo jak najwcześniej – o wiele łatwiej bowiem być jednym z pierwszych gości. W takim wypadku wasze dziecko czuje, że inne przybywające na przyjęcie osoby wkraczają w przestrzeń, nad którą ono już „panuje”, i że samo nie musi przełamywać żadnych barier, żeby wejść do grup, które utworzyły się przed jego przyjściem.

Podobnie, jeśli wasze dziecko denerwuje się przed swoim pierwszym dniem w szkole, zabierzcie je wcześniej do którejś z klas, zaaranżujcie, oczywiście jeśli to możliwe, spotkanie z nauczycielką, a także zapoznajcie je z innymi przyjaźnie nastawionymi doń dorosłymi pracownikami szkoły, takimi jak dyrektorka, psycholog szkolny, woźny czy pracownice szkolnej stołówki. Dobrze jest podejść do tego w delikatny sposób, można na przykład powiedzieć: „Nigdy nie widziałem tej twojej nowej klasy. Wiesz co, pojedźmy do szkoły i obejrzyjmy ją sobie. Co ty na to?”. Wspólnie z dzieckiem odszukajcie szkolne łazienki i toalety, zorientujcie się, kiedy uczniowie mogą tam chodzić, przejdźcie drogę z klasy do szkolnej stołówki, a także sprawdźcie, gdzie zatrzymuje się szkolny autobus. Później ustalcie wspólnie, kiedy i z jakimi dziećmi ze swojej klasy wasza pociecha miałaby ochotę spotykać się na wspólne zabawy w czasie wakacji.

Możecie również nauczyć waszego syna kilku prostych strategii postępowania w trudnych czy niekomfortowych dla niego sytuacjach. Zachęcajcie go do tego, by wyglądał na pewnego siebie, nawet kiedy w rzeczywistości wcale tak się nie czuje. Niezwykle ważne okazuje się przypomnienie o trzech podstawowych sprawach: uśmiechaj się, stój prosto i nawiązuj kontakt wzrokowy. Nauczcie go wyszukiwać w tłumie miłe i przyjazne twarze. Pewien trzylatek o imieniu Bobby nie lubił chodzić do przedszkola, ponieważ w czasie przerw między zajęciami jego grupa opuszczała bezpieczne zacisze dobrze mu znanej sali i bawiła się na tarasie na dachu budynku ze starszymi dziećmi z innych grup. Dla chłopca stanowiło to tak wielki dyskomfort, że z ochotą chodził do przedszkola tylko w deszczowe dni, kiedy wiadomo było, że wspólnej zabawy na tarasie nie będzie. Jego rodzice pomogli mu zorientować się, z którymi dziećmi czuje się on najlepiej podczas zabawy, a także zrozumieć, że głośna grupa starszych chłopców nie musi koniecznie psuć mu radości i przyjemności z zabawy z innymi dziećmi.

Jeśli wydaje się wam, że to wszystko was przerasta albo że wasze dziecko powinno jednak skorzystać z pomocy osób trzecich, zwróćcie się do waszego rodzinnego pediatry, który pomoże wam skontaktować się z najbliższym waszego miejsca zamieszkania ośrodkiem organizującym warsztaty nabywania umiejętności (kompetencji) społecznych dla dzieci *(social skills workshop).* Na tego rodzaju kursach dzieci uczą się wchodzić do grupy, przedstawiać się nowo poznanym rówieśnikom, a także właściwie odczytywać język ich ciała oraz wyraz ich twarzy. Mogą one również okazać się wielce pomocne waszemu dziecku w tym, co dla wielu introwertycznych dzieci stanowi największy problem jeśli chodzi o ich relacje z otoczeniem: w możliwie bezkolizyjnym przebrnięciu przez kolejny dzień w przedszkolu lub w szkole.

Jest październik, wtorkowy poranek, uczniowie piątej klasy jednej z publicznych szkół podstawowych w Nowym Jorku zaczynają lekcję, na której mają zapoznać się z zasadą trójpodziału władz zapisaną w amerykańskiej konstytucji. Dzieci siedzą po turecku na dywanie w jasno oświetlonym rogu klasy, podczas gdy nauczycielka, usadowiona przez nimi

na krześle, z podręcznikiem na kolanach, przez kilka minut omawia temat. Następnie nadchodzi czas na pracę w grupach.

– Słuchajcie, zwracam uwagę, że po lunchu zawsze robi się tu strasznie brudno – mówi nauczycielka – guma do żucia poprzyklejana pod stolikami, wszędzie kawałki papieru śniadaniowego i chipsów. Chyba nie chcemy, żeby w naszej klasie było brudno, prawda?

Uczniowie kręcą przecząco głowami.

– Dzisiaj postaramy się uporać z tym problemem, wszyscy razem – stwierdza nauczycielka.

Dzieli klasę na trzy grupy po siedmiu uczniów każda: „grupę ustawodawczą", której zadaniem jest opracowanie zasad regulujących zachowanie uczniów w przerwie na lunch; „grupę wykonawczą", która musi postanowić, w jaki sposób wprowadzić te zasady w życie; i „grupę sądowniczą", która ma stworzyć system kar dla uczniów zaśmiecających klasę.

Podekscytowane dzieci wstają z podłogi i dzielą się na grupy, tworząc trzy duże, oddzielne skupiska. Nie ma potrzeby przesuwać w klasie żadnych mebli ani sprzętów. Ponieważ na większości lekcji praca odbywa się grupach, stoliki już wcześniej zostały ustawione w klasie „wyspowo", po siedem obok siebie. W klasie narasta gwar – uczniowie z pasją dyskutują i wymieniają się pomysłami. Niektóre z dzieci, które w trakcie dziesięciominutowego wykładu wyglądały na śmiertelnie znudzone, teraz z wielkim ożywieniem angażują się w pracę swojej grupy.

Choć nie wszystkie. Kiedy patrzy się na klasę jak na jedną wielką masę uczniów, wygląda na to, że wszyscy chętnie i radośnie, niczym małe pieski, wykonują powierzone im zadanie. Kiedy jednak skupić się na poszczególnych dzieciach – takich jak Maya, dziewczynka z rudymi, spiętymi w koński ogon włosami, w okularach w drucianej oprawie i nieobecnym, rozmarzonym wyrazem twarzy – odnosi się zupełnie inne wrażenie.

W zespole Mai, „grupie wykonawczej", wszyscy mówią, jeden przez drugiego. Tylko Maya milczy. Grupie przewodzi Samantha, wysoka, pulchna dziewczynka w fioletowym T-shircie. W pewnej chwili wyciąga kanapkę z plastikowego pojemnika na drugie śniadanie i oznajmia: „Mówi tylko ten, kto trzyma ten pojemnik!". Uczniowie przekazują sobie pojemnik, po kolei dzieląc się swoimi pomysłami. Przypominają mi trochę

chłopców ze słynnej książki *Władca much,* którzy w podobny, „cywilizowany” sposób przekazywali sobie wielką muszlę, zanim cała sytuacja nie wymknęła im się spod kontroli.

Kiedy plastikowy pojemnik trafia w końcu w ręce Mai, ta jest wyraźnie onieśmielona i nie wie, co powiedzieć.

– Zgadzam się – mówi, błyskawicznie przekazując pojemnik dalej, tak jakby parzył ją w dłoń.

Przechodząc z rąk do rąk, pojemnik wykonuje kilka rund. Za każdym razem Maya bez słowa przekazuje go dalej. W końcu dyskusja dobiega końca. Maya wygląda na bardzo zmartwioną. Wydaje mi się, że przede wszystkim wstydzi się, że nie brała udziału w dyskusji. Samantha zabiera się do odczytywania spisanej przez siebie listy zasad, jakie według grupy należy wprowadzić:

– Zasada numer jeden – czyta. – Ten, kto nie będzie przestrzegał porządku, nie będzie mógł korzystać z przerwy...

– Czekaj! – przerywa jej Maya. – Mam pomysł!

– No słucham – mówi Samantha nieco zniecierpliwionym głosem.

Ale Maya, która, jak wielu hipersensytywnych introwertyków, wyczulona jest na najsubtelniejsze oznaki niezadowolenia czy braku aprobaty ze strony otoczenia, natychmiast wyczuwa w głosie Samanthy tę lekką nutę gniewu i zniecierpliwienia. Otwiera usta, żeby coś powiedzieć, jednocześnie jednak wbija wzrok w podłogę i w końcu mówi coś, jednak tak bardzo chaotycznie, bez składu i ładu, że nikt nie jest w stanie tego zrozumieć. Zresztą nikt nawet nie próbuje jej zrozumieć. Dziewczynka, która jest zdecydowanie najbardziej *cool* w całej grupie, o czym świadczą m.in. wyróżniające ją spośród innych modne, ekstrawaganckie ciuchy, wzdycha głośno i dramatycznie. Zawstydzona Maya wycofuje się i siada na swoje miejsce, a wyluzowana modnisia mówi: „OK, Samantha, możesz czytać dalej”.

Nauczycielka prosi „grupę wykonawczą” o podsumowanie wyników swojej pracy. Wszyscy wyrywają się do odpowiedzi. Wszyscy z wyjątkiem Mai. Jak zwykle dominuje Samantha, której głos słychać najlepiej na tle głosów pozostałych członków grupy. W końcu wszyscy milkną i mówi już tylko sama Samantha. Jej relacja nie ma większego sensu, jednak ona sama jest tak bardzo zadowolona z siebie i pewna swego, że to, co mówi, zdaje się nie mieć większego znaczenia.

Tymczasem Maya siedzi skulona nieco na uboczu, wpisując do zeszytu raz za razem swoje imię wielkimi, drukowanymi literami, tak jakby chciała się upewnić co do tego, kim jest. W końcu przynajmniej wszyscy dali jej spokój.

Wcześniej nauczycielka Mai powiedziała mi, że jest ona bardzo inteligentną i zdolną uczennicą, która pisze znakomite wypracowania. Dobrze radzi sobie także w grze w softball[3] i należy do szkolnej reprezentacji. Poza tym Maya jest bardzo życzliwie nastawiona do kolegów i koleżanek z klasy, z własnej woli pomaga w nauce słabszym uczniom. Jednak tamtego szkolnego poranka żadna z tych pozytywnych cech Mai nie miała okazji w żaden sposób się ujawnić.

Każdy rodzic czułby się skonsternowany i zaniepokojony, gdyby powyższe doświadczenia związane z nauką w szkole, kontaktami z rówieśnikami i stosunkiem do własnej osoby były udziałem jego dziecka. Maya jest introwertyczką; na lekcji, na której uczniowie pracują w grupach, podekscytowani dużo i głośno dyskutują ze sobą, czuje się ona przytłoczona nadmiarem bodźców i zdecydowanie nie jest w swoim żywiole. Jej nauczycielka powiedziała mi, że Maya o wiele lepiej radziłaby sobie w szkole, w której panowałaby cichsza i spokojniejsza atmosfera, w której mogłaby współpracować z innymi dziećmi, które „podobnie jak ona są sumienne i pracowite, a także przywiązują duże znaczenie do szczegółów", i w której każdy uczeń poświęcałby dużo czasu na pracę indywidualną. Oczywiście Maya musi nauczyć się dostosowywać do wymogów i specyfiki pracy w grupie, czy jednak przeżycia takie jak to, którego byłam świadkiem i opisałam powyżej, przybliżają ją do osiągnięcia tego celu?

Prawda jest taka, że wiele szkół zostało zaprojektowanych oraz funkcjonuje w sposób, który przede wszystkim spełnia oczekiwania ekstrawertyków. W przypadku introwertyków należy stosować zupełnie inne metody nauczania niż w przypadku ekstrawertyków, piszą Jill Burruss i Lisa Kaenzig, specjalistki w dziedzinie psychologii wychowawczej z College of William and Mary[4]. Tymczasem „introwertycznym uczniom nie

poświęca się w szkole żadnej szczególnej uwagi poza tym, że nieustannie mówi się im, że powinni być bardziej energiczni, chętni do współpracy i otwarci na innych".

Wszystkim nam zdarza się zapominać, że metoda pracy w grupach w dużych klasach wcale nie jest idealna i że często nauczyciele stosują ją nie dlatego, że zapewnia ona najlepsze warunki do nauki, lecz dlatego, że jest najbardziej opłacalna pod względem ekonomicznym. W końcu co innego można zrobić z dziećmi, kiedy rodzice idą do pracy? Jeśli wasza córka woli pracować samodzielnie i nawiązywać kontakty z rówieśnikami „jeden na jeden", wszystko jest z nią jak najbardziej w porządku; po prostu tak się składa, że nie pasuje ona do powszechnie obowiązującego modelu. Celem edukacji szkolnej powinno być przygotowywanie dzieci do sprawnego funkcjonowania w całym ich przyszłym życiu, tymczasem niektórych uczniów trzeba najpierw przygotować do tego, by udało im się w miarę bezkolizyjnie przeżyć każdy kolejny dzień w szkole.

Warunki pracy w szkole mogą czasami wydawać się bardzo nienaturalne, zwłaszcza z perspektywy dziecka introwertycznego, które uwielbia pracować intensywnie nad czymś, na czym mu zależy i co naprawdę go interesuje, a także współpracować od czasu do czasu z jednym, maksymalnie dwoma kolegami naraz. Każdego poranka drzwi szkolnego autobusu otwierają się, po czym wypada z nich tłum rozkrzyczanych, popychających się nawzajem uczniów. Lekcje zdominowane są przez dyskusje w grupach, w trakcie których nauczyciel uparcie nakłania naszego introwertyka do większej aktywności. W czasie przerwy na lunch taki introwertyczny uczeń udaje się do szkolnej stołówki, w której panuje olbrzymi ścisk, hałas i harmider, i w której musi on odstać swoje, popychany w kolejce, a następnie wywalczyć sobie miejsce przy zatłoczonym stoliku. A co najgorsze, w szkole ma on niewiele czasu na myślenie i kreatywną działalność. Plan lekcji jest tak napięty i przeładowany, że pobyt w szkole nie działa na niego stymulująco, lecz wyjątkowo wyczerpująco.

Dlaczego akceptujemy tego rodzaju sytuację? Sytuację, w której pod uwagę bierze się wyłącznie potrzeby i wymagania jednej strony i całkowicie zaniedbuje drugą, choć doskonale wiemy, że w życiu dorosłym wcale nie funkcjonujemy na zasadach, jakie obowiązują w naszych szkołach? Często dziwimy się, jak to się dzieje, że introwertyczne, zamknięte w sobie dzieci w pewnym momencie otwierają się i

„rozkwitają”, wyrastając na pewnych siebie i szczęśliwych dorosłych. Często mówimy w tym kontekście o czymś w rodzaju cudownej przemiany. A może w rzeczywistości jest całkiem na odwrót; może to nie dzieci się zmieniają, tylko środowisko, w którym one funkcjonują? Będąc dorosłymi osobami, sami wybieramy sobie drogę kariery zawodowej, małżonków oraz grono przyjaciół i znajomych, których towarzystwo nam odpowiada. Nie musimy już dłużej żyć w warunkach wyznaczonych przez kulturę, w którą zostaliśmy we wczesnym dzieciństwie „wrzuceni”. Wyniki badań naukowców zajmujących się zagadnieniem określanym mianem „dopasowania osoba-środowisko” *(person-environment fit)* pokazują, że młodzi ludzie rozkwitają wtedy, kiedy, cytując psychologa Briana Little’a, „wykonują zajęcia, wchodzą w role oraz pracują w warunkach, które są w pełni zgodne z ich osobowością”. I na odwrót, dzieci przestają się uczyć, kiedy czują się zagrożone emocjonalnie.

Nikt nie wie tego lepiej niż LouAnne Johnson, silna i zdecydowana kobieta, były żołnierz marynarki wojennej i nauczyciel szkolny, która znana jest przede wszystkim z tego, że uczyła w szkołach publicznych w Kalifornii, do których uczęszczały głównie dzieciaki z najbardziej zagrożonych społecznie, patologicznych rodzin (to właśnie jej postać odtwarza Michelle Pfeiffer w znanym filmie *Młodzi gniewni [Dangerous Minds]*[5]*).* Odwiedziłam Johnson w jej domu w Truth or Consequences w Nowym Meksyku, aby dowiedzieć się czegoś więcej na temat jej doświadczeń pedagogicznych w pracy z tzw. trudną młodzieżą.

Okazało się, czego mogłam się spodziewać, że Johnson ma wiele do powiedzenia również na temat pracy z wyjątkowo nieśmiałymi dziećmi. Jedna z jej metod polega na opowiadaniu uczniom o sobie – o tym, że ona sama w dzieciństwie także była, podobnie jak oni, nieśmiała i lękliwa. Jej najwcześniejsze wspomnienie z czasu, kiedy zaczynała chodzić do szkoły, wiąże się z pewną wychowawczynią z zerówki, która kazała jej stać na stołku na środku sali, ponieważ zwykle siadywała ona w kącie i czytała książki – w ten sposób wychowawczyni chciała ją „uaktywnić”. „Wiele nieśmiałych dzieci jest zafascynowanych odkryciem, że ich nauczyciel też kiedyś był tak samo nieśmiały jak one – powiedziała mi Johnson. – Pamiętam jedną bardzo nieśmiałą dziewczynkę, którą uczyłam angielskiego w szkole średniej, której matka dziękowała mi za to, że powiedziałam jej córce, że wierzę w to, iż w późniejszym czasie będzie ona osiągać w życiu wielkie sukcesy i żeby nie przejmowała się tym, że na razie nie najlepiej

daje sobie radę w szkole. Powiedziała, że to jedno zdanie całkowicie odmieniło sposób podejścia jej córki do życia. I tylko pomyśleć, że jedno wypowiedziane spontanicznie zdanie może wywrzeć tak gigantyczny wpływ na delikatne i wrażliwe dziecko".

Aby zachęcić nieśmiałe dziecko do mówienia, radzi Johnson, warto poruszać z nim tak interesujące i frapujące dla niego tematy, żeby w trakcie ich omawiania zapomniało ono o swoich ograniczeniach i zahamowaniach. Zaleca nauczycielom organizowanie dyskusji na temat najbardziej aktualnych i poruszających ich uczniów kwestii, np. „Chłopcy mają w życiu o wiele łatwiej niż dziewczęta". Johnson, która mimo nękającej ją przez całe życie fobii związanej z publicznymi występami często wygłasza wykłady i pogadanki edukacyjne, dobrze wie, o czym mówi i jak to działa. „Ja nie przezwyciężyłam całkowicie swojej nieśmiałości – wyznaje. – Ona cały czas tkwi tam gdzieś we mnie i czasami się odzywa. Jest we mnie jednak także pasja do tego, żeby zmieniać nasze szkoły, i ta pasja, kiedy tylko zaczynam o tym mówić, zwycięża nieśmiałość i pozwala mi bez większych problemów występować publicznie. Jeśli znajdziesz w sobie coś, co budzi w tobie prawdziwą pasję albo stanowi dla ciebie wyzwanie, któremu za wszelką cenę pragniesz stawić czoła, to możesz na chwilę całkowicie się zapomnieć i uwolnić od wszelkich zahamowań i fobii. To coś w rodzaju emocjonalnych wakacji".

Nie ryzykujcie jednak tego, by namawiać nieśmiałe dzieci do wygłaszania mowy przed całą klasą, zanim nie wyposażycie ich w odpowiednie ku temu narzędzia, pozwalające im nabyć zaufania we własne siły oraz silnego przekonania o tym, że sprostają wyzwaniu. Niech wasz wychowanek poćwiczy najpierw z kolegą lub koleżanką albo z małą grupą dzieci, a jeśli mimo to będzie nadmiernie zalękniony, do niczego go nie zmuszajcie. Eksperci są zdania, że negatywne przeżycia z dzieciństwa związane z przymuszaniem do publicznego przemawiania odciskają na nas trwałe piętno i sprawiają, że perspektywa tego rodzaju występów będzie nas paraliżować przez resztę życia.

Jakie warunki i jaka atmosfera powinny więc panować w szkole, aby Maya i wszystkie podobne do niej dzieci mogły czuć się w niej jak najlepiej i najswobodniej? Na początek kilka rad dla nauczycieli:

• Nie traktujcie introwersji jako choroby, z której należy się jak najszybciej wyleczyć. Jeśli introwertycznemu dziecku brak umiejętności społecznych w takim stopniu, że potrzebuje ono pomocy, spróbujcie je ich nauczyć lub polećcie mu udział w kursach poza szkołą, tak samo jak postąpilibyście w przypadku ucznia, który wymaga pomocy w rozwiązywaniu zadań z matematyki czy w płynnym czytaniu. Z drugiej jednak strony doceniajcie i szanujcie takie dzieci za to, kim one są. „Typowy komentarz nauczyciela oceniającego postępy w nauce swoich podopiecznych brzmi: »Szkoda tylko, że Molly nie jest bardziej aktywna i nie zabiera częściej głosu na lekcjach« – powiedziała mi Pat Adams, była dyrektorka szkoły dla wyjątkowo uzdolnionych dzieci im. Emersona w Ann Arbor w stanie Michigan. – Tymczasem tu, u nas, rozumiemy, że wiele dzieci jest z natury introwertycznych i bardziej zamkniętych w sobie od innych. Oczywiście staramy się, żeby bardziej się otwierały, ale nie robimy z tego żadnego wielkiego problemu. Po prostu wiemy, że introwertyczne dzieci mają inny sposób bycia i uczenia się”.

• Jak wykazują wyniki badań, od 1/3 do 1/2 z nas jest introwertykami. Oznacza to, że w waszej klasie jest prawdopodobnie o wiele więcej introwertycznych uczniów, niż wam się wydaje. Nawet w bardzo młodym wieku niektórzy introwertycy przystosowują się do odgrywania roli ekstrawertyków i robią to tak zręcznie, że czasami trudno to zauważyć. Zrównoważcie wasze metody nauczania w taki sposób, by odpowiadały one wszystkim uczniom w waszej klasie. Ekstrawertycy lubią ruch, silną stymulację zmysłową oraz pracę zespołową. Introwertycy wolą słuchać wykładów i pracować samodzielnie, a także potrzebują przerw, w których mogą się wyciszyć i odzyskać siły. Postarajcie się na waszych lekcjach łączyć jedno z drugim w równych proporcjach.

• Introwertycy często wykazują wyjątkowe zainteresowanie czymś (jakimś tematem, dziedziną wiedzy, rodzajem aktywności), co niekoniecznie wydaje się równie atrakcyjne ich rówieśnikom. Czasami pasja, z jaką oddają się oni temu, co ich naprawdę fascynuje, wydaje się innym nieco dziwaczna i niezrozumiała, tymczasem, jak pokazują wyniki badań naukowych, tego rodzaju intensywne zainteresowanie jakąś dziedziną stanowi często warunek wstępny do tego, by tkwiący w nich talent mógł się w pełni rozwinąć. Doceniajcie ich pasję i

zaangażowanie, zachęcajcie je do dalszego rozwoju, a także pomagajcie im w nawiązywaniu kontaktów z podobnie myślącymi rówieśnikami, nie tylko w szkole, lecz także poza nią.

• Niektóre formy pracy w grupie z pewnością nie zaszkodzą introwertykom, a wręcz mogą przynieść im pewne korzyści. Pamiętajcie jednak o tym, że grupy powinny być małe – złożone z dwóch, trzech osób – oraz wykonywać starannie przygotowane i opracowane zadania, tak by każde z dzieci znało swoją rolę i wiedziało, czego się odeń oczekuje. Roger Johnson, dyrektor Cooperative Learning Center na University of Minnesota, mówi, że nieśmiałe i introwertyczne dzieci odnoszą korzyści z pracy w dobrze zorganizowanych i nadzorowanych grupach, ponieważ „zazwyczaj nie mają one kłopotów ze swobodnym porozumiewaniem się z jednym czy dwoma kolegami, odpowiadaniem na pytania i współpracą przy rozwiązywaniu powierzonych im zadań, gdy tymczasem nigdy nie zdobyłyby się na to, żeby podnieść rękę i zabrać głos na forum całej klasy. To bardzo ważne, by tacy uczniowie mieli okazję do wyrażania swoich myśli słowami i komunikowania ich innym". Wyobraźmy sobie, o ile bardziej komfortowo czułaby się Maya, gdyby tylko grupa, do której została ona przydzielona, była mniejsza, lub gdyby nauczycielka właściwie rozdysponowała zadania, mówiąc np.: „Samantha, ty będziesz prowadzić dyskusję. Maya, twoim zadaniem będzie prowadzenie notatek, a następnie odczytanie listy całej grupie".

• Z drugiej strony pamiętajcie także o wynikach badań Andersa Ericssona nad „przemyślanym i celowym ćwiczeniem", o których mówiliśmy w rozdziale 3. W wielu dziedzinach nie można osiągnąć mistrzostwa, nie wiedząc, w jaki sposób pracować i doskonalić się samemu. Pozwalajcie ekstrawertycznym uczniom zaglądać do notatek ich introwertycznych kolegów. Przyuczajcie wszystkie dzieci także do pracy indywidualnej.

• Nie sadzajcie cichych i spokojnych dzieci w tych rejonach klasy, w których „poziom interakacji społecznych jest największy", radzi ekspert w dziedzinie komunikacji interpersonalnej, profesor James McCroskey. Przebywanie w tych strefach nie skłoni ich do mówienia, wręcz przeciwnie, będą one miały poczucie zagrożenia oraz kłopoty z koncentracją. Umożliwiajcie introwertycznym dzieciom jak najbardziej swobodne i nieskrępowane uczestnictwo w dyskusji, nie

nakłaniajcie ich jednak do zabierania głosu. „Zmuszanie wyjątkowo nieśmiałych i wylęknionych dzieci do głośnego wypowiadania się na forum całej klasy może przynieść więcej szkody niż pożytku – pisze McCroskey – przyczyni się bowiem jedynie do spotęgowania lęków i obniżenia poczucia własnej wartości”.

• Jeśli w waszej szkole stosuje się ostre kryteria selekcji przy przyjmowaniu nowych uczniów, zastanówcie się dwa razy, zanim przy podejmowaniu przez was decyzji postanowicie kierować się tym, jak dane dziecko radzi sobie we współpracy z innymi dziećmi oraz w pracy w grupie. Wiele introwertycznych dzieci całkowicie zamyka się w sobie i przestaje się odzywać, znalazłszy się w grupie całkowicie nieznanych sobie rówieśników, dlatego nawet najbardziej wnikliwa ich obserwacja w takiej sytuacji nie pozwoli wam się zorientować, jak się one zachowują, kiedy nie są spięte i nie odczuwają dyskomfortu psychicznego.

A teraz kilka wskazówek dla rodziców. Jeśli macie to szczęście, że możecie decydować o tym, do jakiej szkoły posłać wasze dziecko, czy to przez wyszukanie szkoły cieszącej się wyjątkowo dobrą opinią, przeprowadzenie się w okolicę, w której znajduje się szkoła publiczna, która wam odpowiada, czy też posłanie waszej pociechy do wybranej przez was szkoły prywatnej lub społecznej, to warto, żebyście wybrali szkołę, w której:

• ceni się oryginalność zainteresowań uczniów, stymuluje ich niezależność i samodzielność;

• metodę pracy w grupach stosuje się w ograniczonym zakresie; uczniowie pracują w niewielkich grupach, a każde powierzone im zadanie jest przez nauczyciela starannie przemyślane i skonstruowane;

• ceni się takie cechy jak miły, przyjazny i troskliwy stosunek nauczycieli do uczniów oraz uczniów do siebie nawzajem, a także empatię, dobre zachowanie oraz wysokie standardy moralne i etyczne;

• w klasach, na korytarzach i w innych pomieszczeniach panuje czystość i porządek;

• znajdują się niewielkie, wyciszone pomieszczenia lekcyjne;

- pracują nauczyciele, którzy rozumieją, co to znaczy, kiedy dany uczeń jest nieśmiały, poważny i wyjątkowo wrażliwy; wiedzą, w jaki sposób należy właściwie postępować z introwertykami;
- na lekcjach z przedmiotów ścisłych i humanistycznych, na zajęciach wychowania fizycznego oraz w działalności kółek zainteresowań uczniowie konfrontowani są z tematami, zagadnieniami i rodzajami aktywności, które są w stanie skupić na sobie uwagę waszego dziecka i zafascynować je;
- obowiązuje program przeciwdziałania przemocy i agresji w szkole (zastraszania, terroryzowania i znęcania się jednych uczniów nad drugimi);
- propaguje się zdroworozsądkowe, racjonalne i tolerancyjne podejście do życia i ludzi;
- uczą się dzieci o podobnym sposobie myślenia i zbliżonych zainteresowaniach, np. wykazujące wyjątkowe zdolności do przedmiotów ścisłych lub humanistycznych, posiadające talent w dziedzinie sztuki lub jakiejś dyscypliny sportu, w zależności od preferencji waszego dziecka.

Swobodny wybór szkoły może być dla wielu rodzin czymś całkowicie nierealnym. Jednak bez względu na rodzaj szkoły możecie pomóc waszemu introwertycznemu dziecku w tym, by czuło się ono w niej dobrze i mogło się intensywnie rozwijać. Zorientujcie się, jakie przedmioty w szkole czy tematy najbardziej je pasjonują, i pozwólcie mu poświęcać im jak najwięcej czasu, zapewniając mu np. opiekę wykwalifikowanego korepetytora, zapisując do kółka naukowego czy artystycznego lub na warsztaty kreatywnego pisania. Jeśli chodzi o pracę w grupie, nauczcie waszego syna wybierania sobie ról, które w ramach grupy najbardziej mu odpowiadają, i wchodzenia w nie. Jedną z korzyści pracy w grupie, nawet dla introwertyków, jest to, że często można znaleźć sobie w niej jakąś oddzielną niszę tylko dla siebie. Zachęcajcie syna do przejawiania inicjatywy w grupie: brania na siebie obowiązku prowadzenia notatek, robienia rysunków i szkiców lub wykonywania jakiegoś innego rodzaju aktywności, która go najbardziej interesuje. Branie aktywnego udziału w pracy grupy przyjdzie mu znacznie łatwiej i sprawi większą przyjemność, jeśli będzie on dokładnie wiedział, czego się od niego oczekuje.

Możecie także pomagać waszemu synowi ćwiczyć głośne mówienie i wypowiadanie się na różne tematy. Dajcie mu wyraźnie do zrozumienia, że jest czymś zupełnie normalnym i dopuszczalnym, kiedy tuż przed rozpoczęciem mówienia na lekcji poświęci on chwilę na zebranie i uporządkowanie myśli, nawet jeśli będzie miał wrażenie, że w tym czasie wszyscy jego koledzy niecierpliwie i ponaglająco mu się przyglądają. Jednocześnie przekonajcie go, że wcześniejsze zabieranie głosu w dyskusji jest znacznie łatwiejsze niż czekanie w narastającym napięciu, aż wszyscy się wypowiedzą, i w końcu przyjdzie nieuchronnie kolej na niego. Jeśli wasz syn nie jest pewny, co ma powiedzieć, lub też wstydzi się dzielić z innymi swoimi opiniami, pomóżcie mu określić, co jest jego mocną stroną. Czy potrafi zadawać mądre i przemyślane pytania? Pochwalcie go za to, dodając, że stawianie trafnych pytań ma czasami większą wartość niż udzielanie odpowiedzi. Czy ma on zdolność patrzenia na rzeczy i sprawy w charakterystyczny dla siebie, wyjątkowy sposób? Nauczcie go cenić tę umiejętność, a także porozmawiajcie z nim o tym, w jaki sposób może on dzielić się z innymi swoimi oryginalnymi przemyśleniami.

Próbujcie także ćwiczyć praktycznie różnego rodzaju konkretne „scenariusze”: na przykład rodzice Mai mogliby któregoś razu usiąść razem z nią i wspólnie zastanowić się, jak w przyszłości mogłaby ona poradzić sobie z tego rodzaju zadaniem jak uczestnictwo w pracy jej klasowej „grupy wykonawczej”, które sprawiło jej tyle problemów. Warto spróbować metody polegającej na odgrywaniu ról, aranżując przy tym daną sytuację w możliwie jak najbardziej realistyczny i konkretny sposób. Maya mogłaby na przykład poćwiczyć wypowiadanie własnymi słowami kwestii w rodzaju „Ja będę dziś robiła notatki!” albo „Może jedna z reguł będzie taka, że ten, kto zostanie przyłapany na rzucaniu papierków na podłogę, ostatnie dziesięć minut przerwy na lunch będzie musiał poświęcić na zbieranie śmieci?”.

Problem polega jednak na tym, że to od Mai zależy, czy otworzy się ona przed rodzicami i opowie im o tym, co przydarzyło jej się tamtego feralnego dnia w szkole. Nawet jeśli na ogół dzieci introwertyczne dość chętnie opowiadają o swoich doświadczeniach, to wiele z nich niechętnie dzieli się z innymi informacjami na temat własnych traumatycznych przeżyć, zwłaszcza kiedy są one dla nich powodem do wstydu czy zażenowania. Im młodsze dziecko, tym bardziej skłonne jest ono o wszystkim wam opowiadać, dlatego powinniście rozpocząć ów proces

możliwie jak najwcześniej po rozpoczęciu przez nie edukacji szkolnej. Aby uzyskać niezbędne informacje, starajcie się być jak najbardziej delikatni i obiektywni oraz formułować konkretne pytania w sposób całkowicie jasny i czytelny. Tak więc zamiast pytać „Co tam dzisiaj w szkole?", spytajcie „Co robiłaś dziś na lekcji matematyki?". Zamiast „Lubisz swoją panią?", zapytajcie „Co ci się najbardziej podoba w pani nauczycielce? A co ci się w niej nie bardzo podoba?". Dajcie córce czas do namysłu. Starajcie się unikać zadawania pytań rozradowanym, pełnym nadziei głosem, jak robi to wielu rodziców: „Kochanie, fajnie dziś było w szkole?!". Wasza córka wyczuje bowiem, jakiej odpowiedzi się po niej spodziewacie i że to dla was bardzo ważne, żeby powiedziała „tak".

Jeśli mimo to wasza córka nie chce z wami rozmawiać, poczekajcie, aż nabierze na to ochoty. Czasami po przyjściu ze szkoły dzieci potrzebują nieco czasu na coś w rodzaju „dekompresji", zanim będą gotowe na rozmowę. Może się okazać, że wasza córka otworzy się przed wami dopiero kiedy będzie czuła się naprawdę całkowicie odprężona i zrelaksowana, na przykład podczas kąpieli w wannie lub w łóżku przed zaśnięciem. Jeśli tak właśnie się dzieje, postarajcie się, żeby to właśnie w tych momentach skupiać na niej waszą uwagę i słuchać tego, co ma wam do powiedzenia. A jeśli wasze dziecko woli rozmawiać z innymi, na przykład z ulubioną nianią, ciocią, starszym bratem lub siostrą, a nie z wami, przełknijcie tę gorzką pigułkę, zapomnijcie o dumie i zwróćcie się do nich o pomoc i wsparcie.

I wreszcie, postarajcie się nie niepokoić, jeśli wszystko wskazuje na to, że wasze introwertyczne dziecko nie jest najbardziej lubianym uczniem w szkole czy w klasie. Według ekspertów w dziedzinie dziecięcej psychologii rozwojowej najistotniejsze jest to, biorąc pod uwagę emocjonalny i społeczny rozwój waszego syna, żeby miał on jednego lub dwóch prawdziwych przyjaciół, a niekoniecznie był lubiany przez wszystkich w swojej klasie. Wiele introwertycznych dzieci wyrasta na dorosłe osoby, które dysponują znakomitymi umiejętnościami społecznymi, choć nadal wykazują skłonność do specyficznego podejścia do przebywania i pracy w grupie – zazwyczaj zwlekają nieco przed wejściem do danej grupy i zaangażowaniem się w jej działalność lub też uczestniczą w jej aktywności jedynie sporadycznie i przez krótki czas. Tak więc nie ma się czym przejmować. Wasz syn powinien zdobyć niezbędne umiejętności społeczne i nawiązać kilka trwałych przyjaźni, a nie stać się najbardziej towarzyskim i

lubianym przez wszystkich uczniem w szkole. Nie znaczy to oczywiście, że szkolna popularność nie jest przyjemna i że nie warto o nią zabiegać. Zapewne bardzo chcielibyście, żeby wasz syn był lubiany przez wszystkich kolegów i koleżanki, podobnie jak zapewne pragniecie, żeby ładnie się prezentował, był inteligentny czy miał wyjątkowy talent w jakiejś dziedzinie sportu. Zachowajcie jednak czujność i nie starajcie się narzucać mu własnych, gotowych rozwiązań ani też zmuszać go, by spełniał wasze, a nie swoje, oczekiwania i marzenia. Pamiętajcie, że do celu, jakim jest w pełni udane i satysfakcjonujące życie, prowadzi wiele różnych dróg.

Liczne z tych dróg prowadzą przez okolice położone z dala od szkoły. O ile ekstrawertycy często przerzucają się z jednego ulubionego zajęcia czy hobby na inne, introwertycy pozostają zwykle wierni temu, co po raz pierwszy ich zafascynowało czy wzbudziło ich zachwyt. W miarę dorastania daje im to coraz większą przewagę, jako że rzeczywiste poczucie własnej wartości zawsze wynika z posiadanych umiejętności i kwalifikacji, a nie na odwrót. Badania naukowe wykazały, że pełne pasji zaangażowanie w ulubiony przez nas rodzaj aktywności jest jednym z podstawowych warunków tego, byśmy cieszyli się dobrym samopoczuciem i czuli się szczęśliwi. Właściwie i konsekwentnie rozwijany talent czy pasja mogą stanowić dla waszego syna niezwykle istotne źródło siły, która doda mu odwagi i pewności siebie, bez względu na to, jak on sam różni się pod tym względem od rówieśników.

Na przykład Maya, ta nieśmiała dziewczynka, która miała takie problemy z aktywnym uczestnictwem w pracach klasowej „grupy wykonawczej", uwielbia każdego dnia prosto po szkole wracać do domu i czytać książki. Lubi także bardzo grać w softball, pomimo wszelkich związanych z tą zespołową grą obciążeń natury społecznej i sportowej. Doskonale pamięta dzień, kiedy po okresie próbnym została w końcu pełnoprawnym członkiem szkolnej drużyny. Na boisku Maya była początkowo spięta i wystraszona, z drugiej jednak strony czuła się silna – potrafiła przecież mocno i precyzyjnie uderzać piłkę kijem, dokładnie tak, jak należało. „Poczułam, że cały mój dotychczasowy trening w końcu przynosi efekty – wspominała w późniejszym czasie. – Byłam uśmiechnięta

i zadowolona. Czułam się ogromnie podekscytowana i dumna – i to uczucie już nigdy mnie nie opuściło".

Jednak rodzicom nie zawsze łatwo przychodzi aranżowanie sytuacji, w których ich dzieci mogą doznawać tego rodzaju uczuć głębokiej satysfakcji i zadowolenia. Może się wam na przykład wydawać, że powinniście zachęcać waszą introwertyczną córkę do uprawiania tej dyscypliny sportu, która aktualnie jest najbardziej popularna w jej szkole i której przedstawiciele cieszą się największym szacunkiem i uznaniem wśród rówieśników. Nie ma w tym nic złego, pod warunkiem, że wasza córka lubi uprawiać tę dyscyplinę i osiąga w niej dobre wyniki, tak jak Maya lubi grać w softball i należy do najlepszych zawodniczek. Uprawianie sportów zespołowych może być z korzyścią dla każdego, zwłaszcza zaś dla dzieci, które w innych okolicznościach nie czują się dobrze w grupie. Pozwólcie jednak na to, żeby to wasza córka przejęła inicjatywę i zdecydowała o tym, jaka dyscyplina sportu najbardziej jej odpowiada. Może się także okazać, że ona w ogóle nie lubi żadnych sportów zespołowych. Zaakceptujcie to i pomóżcie jej znaleźć sobie taki rodzaj aktywności, który będzie pozwalał jej na spotykanie się i kontakty z innymi dziećmi, ale także zapewniał jej dużą przestrzeń osobistą i swobodę. Rozwijajcie w niej jej wrodzone predyspozycje i skłonności. Jeśli zainteresowania i pasje waszej córki wydają się mieć, jak na wasz gust, nieco zbyt indywidualny czy samotniczy charakter, pamiętajcie, że nawet działania wykonywane całkowicie indywidualnie, takie jak malowanie obrazów, konstruowanie modeli czy kreatywne pisanie, mogą prowadzić do tego, że z czasem osoby o podobnych zainteresowaniach zaczynają spotykać się ze sobą, tworząc w ten sposób grupę entuzjastów danej dziedziny.

„Znam wiele dzieci, które znajdują sobie kolegów interesujących się tym samym co one – mówi dr Miller – szachami, grami komputerowymi, a nawet takimi poważnymi sprawami jak matematyka czy historia". Rebecca Wallace-Segall, dyrektorka Writopia Lab w Nowym Jorku, która organizuje i prowadzi warsztaty kreatywnego pisania dla dzieci i nastolatków, mówi, że uczniowie i uczennice, którzy zapisują się do niej na zajęcia, „często nie należą do tych nastolatków, które godzinami potrafią rozmawiać tylko o modzie i gwiazdach filmu czy rocka. Te dzieciaki raczej się u mnie nie zjawiają, może dlatego, że nie mają one skłonności do analitycznego i pogłębionego myślenia – na tym terytorium nie czują się najlepiej. Tymczasem tzw. nieśmiałe dzieci są często bardzo spragnione uczestnictwa

w poważniejszych dyskusjach na interesujące je tematy, uwielbiają roztrząsać różne idee i koncepcje, badać je i analizować. I, co paradoksalne, kiedy pozwoli się im zachowywać całkiem po swojemu, przestają nawet być nieśmiałe czy skrępowane. Nawiązują ze sobą nawzajem porozumienie, ale na głębszym poziomie, poruszając tematy i zagadnienia, które dla reszty ich rówieśników mogą wydawać się nudne lub nawet nużące". Dzieciaki te „ujawniają się" ze swoimi talentami dopiero wtedy, kiedy są gotowe; większość uczestników warsztatów Writopii czyta następnie stworzone przez siebie „dzieła" na organizowanych w lokalnych księgarniach wieczorkach literackich, a bardzo wielu z nich zdobywa nagrody w organizowanych w skali kraju prestiżowych konkursach literackich dla dzieci i młodzieży.

Jeśli wasza córka jest szczególnie wrażliwa na nadmierną stymulację sensoryczną, dobrze byłoby, aby wybrała sobie taki rodzaj pozaszkolnej aktywności, jak np. zajmowanie się sztuką czy biegi długodystansowe, w których mniejszą rolę odgrywa współzawodnictwo i działanie pod presją. Jeśli zaś lubi rywalizację i współzawodnictwo, zaproponujcie jej ten rodzaj aktywności, w którym będzie miała okazję wykazać się swoimi dokonaniami i zabłysnąć przed innymi.

Kiedy ja byłam dzieckiem, uwielbiałam jazdę figurową na lodzie. Mogłam całe godziny spędzać na lodowisku, kreśląc spirale i ósemki, wykonując rozmaite piruety i podskoki. Jednak w dniu, w którym miałam wystąpić na zawodach, czułam się okropnie. Poprzedniej nocy nie mogłam zasnąć, byłam więc zmęczona i rozbita; nic mi nie wychodziło, potykałam się, upadałam, choć na treningach wszystko udawało mi się doskonale. Początkowo wydawało mi się, że rację mieli ci, którzy mówili mi, że zjadła mnie trema i że to się często zdarza. Potem jednak obejrzałam w telewizji wywiad z ówczesną mistrzynią, złotą medalistką igrzysk olimpijskich w łyżwiarstwie figurowym Katariną Witt, która powiedziała, że ją trema mobilizuje, dodaje jej sił i energii niezbędnych do sięgania po zwycięstwo.

Zrozumiałam wtedy, że Katarina i ja diametralnie się od siebie różnimy, dopiero jednak kilkadziesiąt lat później udało mi się odkryć, dlaczego. Jej zdenerwowanie przed występem było umiarkowane; pobudzało ją do tego, żeby dać z siebie wszystko, na co tylko było ją stać, tymczasem ja denerwowałam się tak bardzo, że byłam niczym sparaliżowana. W owym czasie moja mama, która bardzo mnie wspierała i dodawała mi otuchy, przepytała kilka innych matek, których córki uprawiały łyżwiarstwo

figurowe, chcąc się dowiedzieć, jak one dawały sobie radę z tremą przed występami. Następnie opowiedziała mi o tym, co usłyszała, w nadziei, że poprawi mi to humor. „Kristen też się strasznie denerwuje – oświadczyła. – A mama Renée mówi, że ona w nocy przed zawodami długo nie może zasnąć". Ale ja dobrze znałam i Kristen, i Renée, i byłam pewna, że żadna z nich nie miała tak wielkiej i obezwładniającej tremy jak ja.

Myślę, że co do mnie, to radziłabym sobie wówczas znacznie lepiej, gdybym po prostu lepiej się znała. Jeśli wasza córka trenuje jazdę figurową na lodzie, pomagajcie jej radzić sobie z nerwami przed ważnymi zawodamii i nabrać przekonania, że trema nie musi oznaczać porażki. Pamiętajcie, że tym, czego ona boi się najbardziej, jest zły występ, publiczna klęska. Dlatego musi przejść proces desensytyzacji (odwrażliwienia), polegający na redukcji intensywności reakcji lękowej poprzez przyzwyczajenie się do udziału w zawodach i rywalizacji z innymi, a co za tym idzie również do niepowodzeń i porażek. Zachęcajcie ją do udziału w zawodach niższego szczebla rozgrywanych z dala od waszego miejsca zamieszkania, gdzie może ona czuć się całkowicie anonimowo i nawet jeśli się jej nie powiedzie, nikt z jej najbliższego otoczenia się o tym nie dowie. Dopilnujcie, by była dobrze przygotowana i wytrenowana. Jeśli zawody będą rozgrywane na nieznanym jej lodowisku, postarajcie się zapewnić jej możliwość wcześniejszego, kilkakrotnego potrenowania na nim. Porozmawiajcie z nią o tym, co w czasie jej występu może się nie udać i jak może ona sobie z tym poradzić: *No dobrze, powiedzmy nawet, że upadniesz i zajmiesz ostatnie miejsce, to co? Czy z tego powodu zawali się cały świat?* Pomagajcie jej także w wizualizacji występu – wyobrażaniu sobie kolejnych płynnych ruchów i figur, jakie ma ona wykonać na lodzie.

Odnalezienie talentów i pasji ukrytych w waszym dziecku może zmienić mu życie, nie tylko zresztą na czas jego pobytu w szkole podstawowej i średniej, lecz także później. Przyjrzyjmy się historii Davida Weissa, perkusisty i dziennikarza muzycznego. David to dobry przykład kogoś, kto w dzieciństwie był niczym Charlie Brown[6], a później, kiedy już dorósł, stworzył sobie niezwykle interesujące, kreatywne i produktywne, w pełni satysfakcjonujące życie. David kocha swoją żonę i małego synka. Uwielbia

swoją pracę. Ma duże grono interesujących znajomych i przyjaciół; mieszka w Nowym Jorku, które to miasto uważa za wprost idealne miejsce dla kogoś, kto pasjonuje się muzyką. Gdybyśmy mieli zmierzyć poziom jego zadowolenia z życia barometrem z klasyczną skalą, na której zaznaczano by jego osiągnięcia w życiu prywatnym i zawodowym, to okazałoby się, że jest on jednym z najszczęśliwszych ludzi na świecie.

Jednak nie zawsze było jasne, przynajmniej dla Davida, że jego życie potoczy się w takim właśnie kierunku. Jako dziecko David był nieśmiały i zamknięty w sobie. Rzeczy, które go interesowały, muzyka i pisanie, nie stanowiły żadnej wartości dla tych, z którymi stykał się on wówczas najczęściej i których zdanie cenił sobie najbardziej – dla jego rówieśników. „Różne osoby powtarzały mi nieustannie: »To jest najlepszy okres w twoim życiu« – wspomina David. – A wtedy ja sobie myślałem: »O nie, tylko nie to!«. Nie cierpiałem szkoły. Pamiętam, że ciągle miałem w głowie tylko jedno: »Muszę się w końcu stąd wyrwać«. W szóstej klasie, kiedy obejrzałem *Zemstę frajerów (Revenge of the Nerds),* czułem się tak, jakbym to ja występował w tym filmie. Wiedziałem, że jestem inteligentny, dorastałem jednak na przedmieściach Detroit, gdzie jest tak samo jak w 99% reszty naszego kraju: jak w szkole jesteś przystojnym, dobrze zbudowanym i wysportowanym ważniakiem, wszyscy się do ciebie uśmiechają i poklepują po ramieniu. Ale jak wyróżniasz się inteligencją i zajmujesz się czymś, czego twoi rówieśnicy nie rozumieją, to masz przechlapane. Najpewniej będą z ciebie szydzić, a może nawet dadzą ci po głowie. A to właśnie była moja najsilniejsza strona i w głębi duszy byłem z tego dumny, nie wiedziałem jednak jeszcze, w jaki sposób mogę z tego zrobić najlepszy użytek”.

Jak więc Davidowi udało wykonać aż tak wielki przeskok? Kluczową rolę na tamtym etapie życia odegrało jego zamiłowanie do gry na perkusji. „W pewnym momencie całkowicie uwolniłem się od moich ograniczeń i zahamowań z dzieciństwa – mówi David. – I dokładnie wiem, jak i kiedy udało mi się tego dokonać – mianowicie wtedy, gdy zacząłem grać na perkusji. Perkusja to była moja muza. Mój mistrz Yoda. Kiedy chodziłem do gimnazjum, pewnego razu wystąpił u nas jazzband z jednej z pobliskich szkół średnich. Koncert zrobił na mnie wielkie wrażenie, a tym, który był najbardziej *cool* i któremu najbardziej zazdrościłem, był chłopak grający na perkusji. Dla mnie perkusiści byli kimś w rodzaju szkolnych gwiazd sportu, tylko że oni uprawiali muzykę, którą zawsze bardzo kochałem”.

Na początku granie na perkusji było dla Davida głównie sposobem na podniesienie swojego statusu społecznego w szkole: na imprezach dwa razy większe od niego szkolne osiłki przestały go w końcu prześladować i nękać. Wkrótce jednak przekształciło się to w coś znacznie głębszego: „Nagle uświadomiłem sobie, że gra na perkusji stała się dla mnie formą kreatywnego wyrażania emocji i byłem tym totalnie zafascynowany. Miałem 15 lat. Wtedy właśnie postanowiłem zostać prawdziwym perkusistą i wiedziałem, że tak będzie już zawsze. Gra na perkusji zmieniła całe moje życie i nadal odgrywa w nim główną rolę, do dziś dnia".

David wciąż dokładnie pamięta, jak się czuł i zachowywał, gdy miał dziewięć lat. „Mam wrażenie, że wciąż mam bliski kontakt z tamtym mną, sprzed lat – mówi. – Za każdym razem kiedy robię coś, co wydaje mi się wyjątkowo czaderskie, na przykład siedzę sobie w centrum Nowego Jorku, w jakimś superklubie i przeprowadzam wywiad z Alicią Keys albo coś w tym rodzaju, wysyłam wiadomość do tamtego dawnego mnie, żeby upewnić go, że wszystko jest OK, że wszystko potoczyło się w dobrym kierunku. Z drugiej strony czuję się też trochę tak jak tamten dziewięciolatek, który dostaje teraz ode mnie sygnał z przyszłości i to dodaje mu sił do zmagania się z przeciwnościami i pokonywania przeszkód. Udało mi się stworzyć coś w rodzaju obustronnego sprzężenia zwrotnego między tym, kim jesteś dziś, a tym, kim byłem kiedyś".

Innym cennym źródłem siły byli dla Davida jego rodzice. Skupiali się oni nie tyle na tym, by rozwijać u niego poczucie pewności siebie, ile na tym, by potrafił on spędzać czas w twórczy i produktywny sposób. Nie było ważne, co go interesuje, o ile tylko było to coś, co naprawdę go pasjonowało i sprawiało mu przyjemność. Jego ojciec był wielkim fanem futbolu amerykańskiego, wspomina David, ale też „ostatnią osobą, która powiedziałaby do mnie: »Ej, dlaczego ty właściwie nie grasz w szkolnej drużynie futbolowej?«". Przez pewien czas David uczył się gry na fortepianie, potem na wiolonczeli. Kiedy oznajmił rodzicom, że chce przerzucić się na perkusję, byli oni wprawdzie zaskoczeni, nigdy jednak nie próbowali mu tego wyperswadować. Akceptując jego nową pasję, zademonstrowali mu po raz kolejny, że akceptują również jego samego, swojego syna.

Jeśli opowieść o przemianie Davida Weissa zrobiła na was wrażenie, to nie bez powodu. Stanowi ona bowiem klasyczny przykład tego, co psycholog Dan McAdams określa mianem *redemptive life story*[7] – świadczy także o tym, że jej bohater wykazał mnóstwo wewnętrznej siły i zdrowego rozsądku.

W Foley Center for the Study of Lives na Northwestern University McAdams analizuje historie, jakie ludzie opowiadają mu o sobie. McAdams uważa, że każdy z nas, niczym powieściopisarz, tworzy swoją własną historię życia, w której jest początek, szereg konfliktów, punkt zwrotny oraz zakończenie. A sposób, w jaki odnosimy się do wszelkich przeszkód, jakie pojawiały się na naszej drodze w przeszłości i jakie musieliśmy pokonywać, ma olbrzymi wpływ na to, do jakiego stopnia czujemy się usatysfakcjonowani i szczęśliwi w naszym obecnym życiu. Osoby nieszczęśliwe mają tendencję do traktowania tego rodzaju przeszkód i utrudnień jako negatywnych wydarzeń zakłócających normalny, prawidłowy bieg spraw („Po tym, jak odeszła ode mnie żona, nigdy już nie byłem taki jak wcześniej"), podczas gdy osobniki twórcze i ambitne postrzegają je z perspektywy czasu jako zdarzenia, których skutki miały w istocie pozytywny charakter („Rozwód był dla mnie niezwykle traumatycznym przeżyciem, jednak dziś czuję się o wiele bardziej szczęśliwy z moją drugą żoną"). Ci, którzy żyją pełnią życia – pozostają w dobrych, w pełni zrównoważonych relacjach ze swoją rodziną, społeczeństwem, a także z samym sobą – nawet w niepowodzeniach i przeciwnościach losu doszukują się pozytywnego sensu i znaczenia. Można więc powiedzieć, że McAdams ożywił na nowo jeden z najważniejszych i najbardziej cennych aspektów naszej zachodniej mitologii: „tam, gdzie się potykamy, leży skarb, którego szukamy"[8].

W życiu wielu introwertyków, takich jak David, okres dojrzewania to bardzo poważna przeszkoda do pokonania; to czas, w którym wyjątkowo wyraźnie i boleśnie ujawniają się wszelkie problemy związane z nieprzystosowaniem społecznym i niskim poczuciem własnej wartości. W gimnazjum i szkole średniej liczy się przede wszystkim sprawność fizyczna, poczucie humoru, towarzyskość i otwarcie na innych; cechy takie jak wrażliwość czy głębia myślenia nie są u większości uczniów w cenie. Mimo to wielu introwertykom, podobnie jak Davidowi, udaje się „napisać"

swoją historię życia zgodnie z własnymi marzeniami i oczekiwaniami: momenty, w których z konieczności odgrywamy rolę Charliego Browna, to cena, jaką musimy zapłacić za to, by później móc beztrosko „grzmocić w perkusję” – czuć się szczęśliwym i spełnionym.

---

[1] Tłum. Władysław Witwicki.

[2] Kilka osób, które czytały tę książkę jeszcze przed jej publikacją, stwierdziło, że cytat z wypowiedzi Isabel musiał zostać przeze mnie zredagowany – „przecież żadna drugoklasistka nie mówi w taki sposób!” No cóż, ale dokładnie tak właśnie mówi Isabel.

[3] Gra podobna do baseballa, lecz rozgrywana na mniejszym boisku, większą piłką oraz lżejszym i cieńszym kijem.

[4] Drugi, po Harvardzie, najstarszy uniwersytet amerykański.

[5] Którego scenariusz powstał na podstawie napisanej przez Johnson książki.

[6] Jeden z głównych bohaterów słynnego komiksu Fistaszki (Peanuts); wiecznie niepewny swego, nieśmiały chłopiec, któremu nic się nie udaje.

[7] Inspirująca historia życiowa, której bohater przezwycięża własne słabości i ograniczenia, czasami także wady i uzależnienia, ostatecznie osiągając wyznaczony przez siebie cel.

[8] Powiedzenie, które spopularyzował słynny amerykański antropolog, badacz mitów i religioznawca Joseph Campbell.

PODSUMOWANIE

W Krainie Czarów

W naszej kulturze tylko życie na sposób ekstrawertyczny uchodzi za cnotę.
Zniechęcamy [nasze dzieci] do odbywania wewnętrznej podróży,
do poszukiwania duchowego centrum.
Dlatego utraciliśmy nasze duchowe centrum i teraz naszym zadaniem jest jego ponowne odnalezienie.
– Anais Nin

Bez względu na to, czy ty sam, drogi czytelniku, jesteś introwertykiem, czy też ekstrawertykiem, który żyje lub pracuje z introwertykiem, mam nadzieję, że wyciągniesz wiele osobistych korzyści z lektury tej książki. A oto krótkie podsumowanie najważniejszych wypływających z niej dla ciebie wniosków:

Miłość to kwestia najważniejsza i podstawowa; towarzyskość i otwarcie na innych to kwestia wyboru. Dbaj więc szczególnie o najbliższe i najdroższe ci osoby. Pracuj z osobami, które lubisz i szanujesz. Poznając nowych ludzi, przyglądaj się im uważnie i wybieraj tych, którzy budzą w

tobie sympatię i w których towarzystwie czujesz się dobrze i komfortowo. I nie przejmuj się tym, że nie masz ochoty zaprzyjaźniać się ze wszystkimi. Bliskie relacje z innymi ludźmi sprawiają radość każdemu, także introwertykom, ty jednak przedkładaj jakość tego rodzaju związków nad ich ilość.

Tajemnica udanego życia polega na tym, by stanąć w odpowiednim świetle. Dla jednych będą to broadwayowskie światła rampy, dla innych światło niewielkiej lampki stojącej na biurku. Wykorzystuj swoje wrodzone, naturalne moce – upór, wytrwałość, zdolność skupienia, wnikliwość i wrażliwość – do wykonywania pracy, którą lubisz i która ma dla ciebie znaczenie. Rozwiązuj problemy, twórz sztukę, rozmyślaj i zastanawiaj się nad poważnymi sprawami.

Zorientuj się, co jest twoim prawdziwym powołaniem, czego masz dokonać i jaki ma być twój wkład w rozwój świata i staraj się osiągnąć ów cel. Jeśli wymagać to będzie od ciebie przemawiania na forum publicznym, tworzenia rozległej sieci społecznej (aktywności społecznościowej, uczestniczenia w networkingu) czy też wykonywania jakiegokolwiek innego rodzaju działalności, który ci nie odpowiada, spróbuj to zrobić – mimo wszystko. Pamiętaj jednak, że nie będzie to dla ciebie łatwe; postaraj się więc odpowiednio zawczasu przygotować i poćwiczyć, a kiedy w końcu twój „występ" ci się uda, bądź z siebie dumny i daj sobie za to jakąś nagrodę.

Zrezygnuj z pracy prezenterki telewizyjnej, zapisz się na studia i skończ bibliotekoznawstwo. Albo, jeśli praca prezenterki telewizyjnej jest tym, co lubisz robić najbardziej, stwórz sobie swoje własne ekstrawertyczne *alter ego,* dzięki czemu będzie ci znacznie łatwiej znosić specyficzne warunki tego rodzaju profesji. A oto praktyczna zasada, jaką powinnaś się kierować, uczestnicząc we wszelkiego rodzaju wydarzeniach o charakterze społecznościowym (towarzyskim): nawiązanie dobrej, szczerej relacji z jedną osobą jest więcej warte niż cała garść ekskluzywnych wizytówek. A potem wróć jak najszybciej do domu, zamknij za sobą drzwi i odpoczywaj w swojej ulubionej pozie na kanapie. Twórz sobie jak najwięcej „nisz regeneracyjnych".

Respektuj potrzeby najbliższych ci osób związane z życiem towarzyskim, a także swoją własną potrzebę przebywania od czasu do czasu w samotności (lub na odwrót, jeśli jesteś ekstrawertykiem).

Spędzaj wolny czas w sposób, jaki najbardziej ci odpowiada, a nie tak, jak uważasz, że powinieneś to robić. Jeśli na przykład w sylwestra nie masz ochoty wychodzić z domu, nie przejmuj się reakcjami znajomych. Nic się nie stanie, jeśli raz nie pojawisz się na zebraniu komitetu rodzicielskiego w szkole twojej córki. Przejdź na drugą stronę ulicy, jeśli w ten sposób unikniesz spotkania z przypadkowym znajomym, z którym nie masz ochoty prowadzić „chodnikowych rozmów". Czytaj. Gotuj. Biegaj. Napisz opowiadanie. Zawrzyj z samą sobą porozumienie, na mocy którego, kiedy zaliczysz już określoną liczbę przyjęć w danym okresie, będziesz mogła z całkowicie czystym sumieniem wymawiać się od kolejnych zaproszeń.

Jeśli macie dzieci, które są wyjątkowo ciche i spokojne, pomagajcie im w trudnych dla nich konfrontacjach z nowymi sytuacjami i ludźmi, poza tym jednak pozwalajcie im być w pełni sobą. Doceniajcie ich oryginalność myślenia i pomysłowość. Bądźcie dumni z ich niezwykłej wytrwałości i sumienności, a także lojalności i wierności w przyjaźni. Nie oczekujcie od nich, że będę takie jak inne dzieci. Zamiast tego zachęcajcie je, by podążały za swoimi własnymi pasjami i zainteresowaniami bez oglądania się na innych. Celebrujcie momenty, kiedy za sprawą tego, co je fascynuje, odniosą one sukces – zaczną grać na perkusji w zespole, trafią do szkolnej drużyny softballowej czy wygrają konkurs literacki.

Jeśli jesteś nauczycielem, doceniaj wysiłki i starania najbardziej dynamicznych, skłonnych do pracy grupowej i aktywnych uczniów. Nie zapominaj jednak o tym, by wspierać i dodawać odwagi także tym z nich, którzy są nieśmiali, delikatni, wrażliwi i niezależni, tym, którzy z takim entuzjazmem i determinacją zajmują się rozwiązywaniem zadań z chemii, poznawaniem i klasyfikowaniem najrozmaitszych rodzin i podrodzin papug czy studiowaniem dziewiętnastowiecznego malarstwa. To z nich właśnie w przyszłości wyrosną artyści, naukowcy i filozofowie.

Jeśli jesteś menedżerem czy dyrektorem firmy, pamiętaj, że od 1/3 do 1/2 twoich pracowników jest zapewne introwertykami, bez względu na to, czy sprawiają oni na tobie takie wrażenie, czy nie. Dlatego dobrze się zastanów, nim zdecydujesz, jak zorganizować przestrzeń biurową. Nie oczekuj, że introwertycy będą zachwyceni perspektywą pracy w otwartej przestrzeni biurowej, podobnie zresztą jak udziałem w przyjęciach urodzinowych swoich kolegów organizowanych w trakcie przerwy na lunch czy uczestnictwem w firmowych wyjazdach integracyjnych. Postaraj się maksymalnie wykorzystywać najsilniejsze strony introwertyków – to

osoby, które potrafią dogłębnie analizować, a następnie rozwiązywać skomplikowane problemy, opracowywać skuteczne strategie działania, a także wykrywać potencjalne pułapki i niebezpieczeństwa.

Pamiętaj także o zagrożeniach związanych z nowym syndromem grupowego myślenia. Jeśli zależy ci na kreatywnych pomysłach, poproś pracowników, by najpierw sami spróbowali rozwiązać dany problem, a dopiero później dzielili się swoimi propozycjami z resztą zespołu. Jeśli pragniesz korzystać z „mądrości tłumu", zbieraj opinie drogą elektroniczną, a nie bezpośrednio na piśmie, a także upewnij się, że twoi korespondenci nie znają nawzajem swoich opinii przed ich wysłaniem tobie. Bezpośredni, osobisty kontakt jest ważny, ponieważ sprzyja wytwarzaniu się zaufania między ludźmi, jednak dynamika grupy w nieuchronny sposób zaburza i zniekształca proces kreatywnego myślenia. Zadbaj o to, by osoby, z którymi pracujesz, kontaktowały się ze sobą „jeden na jeden" i wymieniały opiniami w małych, spontanicznie zawiązywanych i luźnych zespołach. Pamiętaj, że ten, kto jest wyjątkowo asertywny i wygadany, niekoniecznie ma najlepsze pomysły. Jeśli twoi pracownicy wykazują proaktywną postawę (a mam nadzieję, że tak właśnie jest), pamiętaj, że najprawdopodobniej będą oni bardziej efektywni i wydajni, jeśli będą mogli pracować pod kierunkiem nie ekstrawertycznego czy charyzmatycznego, lecz introwertycznego lidera.

Kimkolwiek jesteś, pamiętaj, że pozory mylą. Niektóre osoby zachowują się jak ekstrawertycy, jednak wysiłek z tym związany wymaga od nich wielkiego wydatku energetycznego, a ponadto odbywa się to u nich kosztem autentyczności, a nawet zdrowia. Inne wydają się powściągliwe i pełne rezerwy, gdy tymczasem ich życie wewnętrzne jest niezwykle bogate, pełne dramatyzmu i skomplikowane. Tak więc następnym razem, kiedy spotkasz kogoś o spokojnym wyrazie twarzy i delikatnym głosie, weź pod uwagę to, że być może w swojej głowie rozwiązuje on właśnie jakiś skomplikowany problem matematyczny, komponuje sonet lub obmyśla nową kolekcję mody. To znaczy, że ten ktoś korzysta właśnie w sposób kreatywny z mocy ciszy i spokoju.

Z mitów i legend dowiadujemy się, że na tym świecie istnieje wiele różnych rodzajów mocy. Jedno dziecko uczy się posługiwać mieczem świetlnym, inne uczy się w szkole magii i czarodziejstwa. Cała sprawa nie polega jednak na tym, by gromadzić wszelkie możliwe rodzaje dostępnej mocy, lecz by dobrze wykorzystywać ten rodzaj mocy, którym dysponujemy od urodzenia. Introwertykom dany jest klucz do prywatnego

ogrodu, pełnego najrozmaitszych skarbów. Aby zdobyć taki klucz, trzeba, podobnie jak Alicja, spaść na samo dno króliczej nory. Alicja nie trafiła do Krainy Czarów z własnej woli – a przecież to, co tam przeżyła, okazało się dla niej najwspanialszym, pełnym fantastycznych przygód oraz, co najważniejsze, jak najbardziej osobistym przeżyciem.

Nawiasem mówiąc, Lewis Carroll, bez którego nie byłoby *Alicji w Krainie Czarów,* też był introwertykiem. Teraz nie powinno to już nas chyba jakoś specjalnie dziwić, prawda?

Kilka uwag na temat dedykacji

Mój dziadek był miłym panem, o delikatnym głosie i łagodnych niebieskich oczach, który żywił ogromną pasję do książek i głębokich rozmów na ciekawe tematy. Zawsze nosił czarny garnitur, a także miał uroczy zwyczaj głośnego zachwycania się wszystkim, czym tylko można było się zachwycać w ludziach, a zwłaszcza w dzieciach. W tej części Brooklynu, w której pełnił funkcję rabina, chodniki pełne były mężczyzn w czarnych kapeluszach, kobiet w spódnicach zakrywających kolana i nieprawdopodobnie dobrze wychowanych i grzecznych dzieci. W drodze do synagogi dziadek pozdrawiał przechodniów, komplementując z uznaniem ich dzieci – to, że takie bystre i tyle wie, tamto, że tak wyrosło i zmężniało. Dzieciaki uwielbiały go, biznesmeni darzyli go szacunkiem, zbłąkane dusze zwracały się doń o pomoc i poradę.

Jednak tym, co mój dziadek lubił robić najbardziej, było czytanie. W swoim małym mieszkanku, w którym po śmierci babci kilkadziesiąt lat żył całkiem sam, wszystkie meble, często wbrew ich pierwotnemu przeznaczeniu, służyły mu, w taki czy inny sposób, jako półki i regały na książki lub też tylko powierzchnie, na których można było je stosami układać: hebrajskie księgi w złoconej oprawie leżały tuż obok powieści Margaret Atwood i Milana Kundery. Dziadek zwykł siadywać w układającym się nad jego głową w kształt złotej aureoli świetle lampki przy malutkim stoliku w kuchni, popijać herbatę Lipton, raczyć się ulubionym ciastem marmurkowym i pogrążać się w lekturze rozłożonej na

śnieżnobiałym, bawełnianym obrusie książki. W kazaniach, w których starożytna mądrość przeplatała się u niego z najwznioślejszymi humanistycznymi ideami, dzielił się hojnie z wiernymi owocami swoich studiów. Dziadek był osobą nieśmiałą, mającą kłopoty z nawiązywaniem kontaktu wzrokowego ze słuchaczami, jednak snując swoje religijno-intelektualne wywody, robił to z tak wielką pasją i zaangażowaniem, że zawsze gromadził w synagodze prawdziwe tłumy, które słuchały go z wielką uwagą.

Dla całej reszty mojej rodziny dziadek stanowił prawdziwy wzór do naśladowania. W sobotnie popołudnia każde nas z książką w ręku mościło sobie miejsce w salonie. W domu panowała wtedy jedyna w swoim rodzaju atmosfera – człowiek czuł, że jest jednocześnie w dwu różnych, jednak tak samo swojskich i przyjaznych światach: grzejąc się w rodzinnym cieple najdroższych sobie osób, przeżywał w tym samym czasie niesamowite i fascynujące przygody, które rozgrywały się w jego głowie.

Jednak kiedy miałam około dziesięciu lat, zaczęłam się zastanawiać, czy to całe czytanie nie powoduje, że „odróżniam się" od moich rówieśników. Moje niepokojące podejrzenia zdawały się potwierdzać, kiedy po wyjeździe na letni obóz zauważyłam, że jedna z jego uczestniczek, dziewczynka w grubych okularach i gładko zaczesanych do tyłu włosach, pierwszego dnia na obozie, który jak wiadomo decyduje o całym jego dalszym przebiegu, nawet na chwilę nie odłożyła czytanej przez siebie książki, przez co natychmiast została uznana przez wszystkich za pariasa, a jej dnie i noce zamieniły się w istne piekło z powodu totalnego ostracyzmu, jakiemu została poddana. Choć ja sama także miałam wielką ochotę poczytać, nie odważyłam się wyciągnąć książek z mojego bagażu (i miałam z tego powodu poczucie winy, czułam bowiem, że moje książki mnie potrzebowały, a ja je porzuciłam). Zrozumiałam, że dziewczynka, która ciągle czytała, uznana została przez resztę dzieci za nietowarzyskiego, nieśmiałego mola książkowego, którym, z czego dobrze zdawałam sobie sprawę, byłam także i ja. Wiedziałam, że muszę ten fakt za wszelką cenę przed wszystkimi ukryć.

Po powrocie z wakacji czułam się już zdecydowanie mniej komfortowo z powodu mojego pragnienia częstego bycia sam na sam z ciekawą książką. W szkole średniej, na studiach, a także później jako młoda prawniczka, próbowałam stwarzać wrażenie, że jestem większym ekstrawertykiem i mniejszym mózgowcem i intelektualistą, niż było to w rzeczywistości.

Jednak w miarę upływu lat zaczęłam czerpać coraz większą inspirację z przykładu, jaki dał mi mój dziadek. Był on osobą cichą i spokojną, a przecież wszyscy lubili go i szanowali. Kiedy umarł, w wieku 94 lat, po sześćdziesięciu dwu latach spędzonych przy pulpicie w synagodze, nowojorska policja musiała w pobliżu jego domu zamknąć kilka ulic z powodu tłumów, które przybyły na jego pogrzeb. Jestem pewna, że on sam byłby tym faktem bardzo zaskoczony. Dziś wydaje mi się, że jedną z jego najlepszych cech była skromność i pokora.

Książkę tę dedykuję z miłością „najbliższym mi osobom z czasów mojego dzieciństwa". Mojej matce, która z niezmiennym entuzjazmem prowadziła z nami przy kuchennym stole długie, nieśpieszne pogaduszki; to ona nauczyła nas, swoje dzieci, tego, co znaczy szczera, intymna rozmowa z bliską osobą. Miałam wielkie szczęście, że los obdarzył mnie tak dobrą i troskliwą matką. Mojemu ojcu, lekarzowi z powołania, który na własnym przykładzie nauczył mnie, jak wielką radość i przyjemność można czerpać z godzin spędzanych samotnie przy biurku, doskonaląc wiedzę i poszerzając swoje horyzonty, ale który również znajdował dla mnie czas, by opowiadać mi o swoich ulubionych wierszach i najciekawszych eksperymentach naukowych. Mojemu bratu i mojej siostrze, których miłość i ciepło sprawia, że do dziś przy każdym naszym spotkaniu powracają do mnie wspomnienia związane z naszym wspólnym dzieciństwem, naszą rodziną i życiem w domu pełnym książek. Mojej babci za jej hart ducha, determinację i ogromną troskę.

Książkę tę poświęcam także pamięci mojego dziadka, który tak wspaniale potrafił przemawiać do wszystkich językiem pełnym ciszy i spokoju.

Kilka uwag na temat terminów introwertyczny i ekstrawertyczny

Niniejsza książka traktuje o introwersji widzianej z perspektywy kulturowej. Jej głównym punktem zainteresowania jest odwieczna dychotomia między „człowiekiem czynu" i „człowiekiem myśli" oraz to, w jaki sposób świat mógłby stać się lepszy, gdyby tylko między tymi dwiema kategoriami istniała większa równowaga. Koncentruje się na problemach osób, które rozpoznają u siebie wszystkie lub niektóre z poniższych atrybutów: skłonny do zadumy, „mózgowiec", mól książkowy, skromny, wrażliwy, życzliwy, poważny, refleksyjny, subtelny, skłonny do introspekcji, skupiony na sobie, delikatny, cichy, spokojny, lubiący samotność, nieśmiały, unikający ryzyka, czuły na krytykę. *Ciszej, proszę...* mówi także o przedstawicielach typu przeciwnego: o „ludziach czynu", którzy są energiczni, wylewni, towarzyscy, otwarci na innych, pobudliwi, dominujący, asertywni, dynamiczni, lubiący ryzyko, odporni na krytykę, skupieni na innych, beztroscy, odważni, lubiący być w centrum zainteresowania.

Ów podział ma oczywiście bardzo ogólny charakter. Niewielu z nas całkowicie i bez reszty identyfikuje się z jednym lub drugim typem osobowości. Jednak większość z nas natychmiast potrafi je rozpoznać, ponieważ odgrywają one znaczącą rolę w naszej kulturze.

Niektórzy współcześni psychologowie osobowości preferują odmienne koncepcje introwersji i ekstrawersji od tych, które prezentuję w tej książce. Zwolennicy modelu osobowości zwanego Wielką Piątką *(Big Five)* często przypisują takie cechy jak skłonność do zadumy i introspekcji, bogate życie wewnętrzne, skrupulatne przestrzeganie norm etyczno-moralnych, pewien stopień lęku i niepokoju (zwłaszcza nieśmiałość) czy unikanie ryzyka do kategorii zgoła innych niż introwersja. Według nich cechy te mogą być wyróżnikiem „otwartości na doświadczenia", „sumienności" i „neurotyczności".

Ja sama posługuję się słowem *introwertyczny* z rozmysłem w szerszym znaczeniu, odwołując się do modelu Wielkiej Piątki, lecz także nawiązując do koncepcji Carla Gustava Junga, który mówi o „niespożytym uroku" wewnętrznego świata subiektywnych doznań introwertyków; do wyników badań Jerome'a Kagana nad wysoką reaktywnością i lękiem (patrz rozdział 4 i 5); do prac Elaine Aron na temat sensytywności przetwarzania sensorycznego *(sensory processing sensitivity)* i jej związków z sumiennością i skrupulatnością, intensywnością uczuć, skłonnością do skupiania się na sobie i zakresem przetwarzania bodźców (patrz rozdział 6); do wyników różnych badań naukowych nad uporem, wytrwałością i koncentracją, jakie wykazują introwertycy w trakcie rozwiązywania problemów – badań, z których większość znakomicie podsumowuje dzieło Geralda Matthewsa (patrz rozdział 7).

W rzeczy samej, przez ponad trzy tysiące lat w kulturze Zachodu obowiązuje ów podział na dwie kategorie, którym przypisuje się odrębny zestaw atrybutów. Jak ujął to antropolog C.A. Valentine:

> Do tradycji kulturowej Zachodu przynależy m.in. koncepcja zmienności indywidualnej, która wydaje się bardzo dawna, szeroko rozpowszechniona i niezmienna. W popularnej formie chodzi tu o znaną wszystkim ideę człowieka czynu, człowieka praktycznego, realisty, osoby towarzyskiej i otwartej na innych, w przeciwieństwie do myśliciela, marzyciela, idealisty i nieśmiałego indywidualisty. Etykietkami, które najczęściej przyczepia się przedstawicielom obu tych typów, są: „ekstrawertyk" i „introwertyk".

Koncepcja introwersji Valentine'a obejmuje cechy, które współcześni psychologowie przyporządkowaliby do „otwarcia na doświadczenia" („myśliciel, marzyciel"), „sumienności" („idealista") i „neurotyczności" („nieśmiały indywidualista").

Również bardzo wielu poetów, naukowców i filozofów próbowało łączyć ze sobą tego rodzaju cechy, przypisując je do dwóch przeciwstawnych typów osobowości. Już w Księdze Rodzaju, najstarszej księdze biblijnej, spotykamy skłonnego do zadumy Jakuba („człowieka spokojnego, mieszkającego w namiocie", który następnie otrzymuje od anioła imię Izrael, „bo walczyłeś z Bogiem i z ludźmi, i zwyciężyłeś"), który rywalizuje ze swoim bratem bliźniakiem, dynamicznym Ezawem („zręcznym myśliwym, żyjącym w polu"[1]). W starożytności lekarze Hipokrates, a za nim Galen wyróżniali u ludzi cztery rodzaje temperamentów – czyli humorów – w zależności od proporcji czterech podstawowych „soków" wydzielanych w organizmie: nadmiar krwi i żółci odpowiadał temperamentowi sangwinicznemu lub cholerycznemu (stabilna lub neurotyczna ekstrawersja), nadmiar zaś flegmy i czarnej żółci temperamentowi flegmatycznemu i melancholicznemu (stabilna lub neurotyczna introwersja). Z kolei Arystoteles zauważył, że „wszyscy mężowie, którzy byli niepospolitymi albo w zakresie filozofii, albo jako mężowie stanu, albo w dziedzinie poezji, albo w umiejętnościach, odznaczali się usposobieniem melancholicznym"[2](dziś moglibyśmy zaklasyfikować to jako „otwartość na doświadczenia"). Siedemnastowieczny angielski poeta John Milton w poematach *Ii Penseroso, czyli Zadumany* oraz *L' Allegro, czyli Wesoły,* porównuje „człowieka wesołego", który radośnie hasa po rozświetlonych słońcem polach, a także beztrosko korzysta z uroków miasta, z „człowiekiem zadumanym", który idzie nocą samotnie przez las, by oddawać się filozoficznym studiom w swojej „wieży, co ostatek ruin strzeże"[3] (Także i w tym wypadku moglibyśmy dziś powiedzieć, że zawarty w *Ii Penseroso* opis pasuje nie tylko do introwersji, lecz także do „otwartości na doświadczenia" i „neurotyczności"). Dziewiętnastowieczny niemiecki filozof Arthur Schopenhauer przeciwstawiał „ludzi zadowolonych z siebie" (energicznych, aktywnych i łatwo się nudzących) „ludziom inteligentnym" (wrażliwym, obdarzonym bogatą wyobraźnią i melancholijnym). A jego rodak, Heinrich Heine, napisał: „Dobrze to sobie zapamiętajcie wy, dumni

ludzie czynu. Nie jesteście niczym innym, jak tylko nieświadomymi sługami ludzi myśli”[4].

Z powodu tego rodzaju problemów z precyzyjną definicją początkowo nosiłam się z zamiarem ukucia własnych terminów obejmujących swoim zakresem dany zbiór cech. W końcu jednak z tego zrezygnowałam, znowu z powodów kulturowych: słowa *introwertyczny* i *ekstrawertyczny* mają bowiem tę niewątpliwą zaletę, że są powszechnie znane i wywołują szerokie spektrum skojarzeń. Za każdym razem, kiedy wypowiadałam je na jakimś przyjęciu czy w trakcie swobodnej rozmowy z poznaną w samolocie osobą, wywoływały one żywe reakcje moich interlokutorów, którzy często zaczynali opowiadać mi o sobie i zastanawiać się, do której kategorii właściwie przynależą.

---

[1] Tłum. Czesław Jakubiec (BT, wyd. III).

[2] Tłum. Leopold Regner.

[3] Tłum. Julian Ursyn Niemcewicz.

[4] Tłum. Tadeusz Zatorski.

Podziękowania

Nigdy nie napisałabym *Ciszej,proszę...* gdyby nie pomoc ze strony niezliczonej rzeszy moich przyjaciół, członków rodziny, kolegów i znajomych, w tym Richarda Pine'a, nazywanego (przeze mnie) SuperAgentem RSP: najbardziej inteligentnego, sprawnego, sumiennego i zaangażowanego agenta literackiego, z jakim tylko można sobie wymarzyć współpracę. Richard niezłomnie wierzył w powodzenie projektu *Ciszej, proszę...* znacznie wcześniej niż ja sama. A potem przez cały czas nie tracił nadziei, wspierając mnie przez wszystkie te pięć lat, w trakcie których zbierałam materiały i pisałam tę książkę. Dla mnie Richard jest nie tylko agentem literackim, lecz także partnerem na drodze mojej zawodowej kariery. Wielką przyjemność sprawiła mi także praca z całym zespołem agencji InkWell Management, a zwłaszcza z Ethanem Bassoffem, Lyndsey Blessing i Charlie'em Olsenem.

W wydawnictwie Crown Publishers miałam przywilej pracować z niezwykłą Molly Stern oraz jej superzespołem. Rachel Klayman jest chyba najlepszą i najbardziej oddaną swojej pracy redaktorką w branży. O każdej porze dnia i nocy gotowa wychwytywać nielogiczności w moim toku rozumowania i poprawiać styl mojej prozy, niestrudzenie walcząc o jak najdoskonalszy kształt tej książki. Podziwiam także talent edytorski Mary Choteborsky i Jenny Ciongoli. Miałam także szczęście pracować z redaktorem zewnętrznym Peterem Guzzardim, który jest osobą obdarzoną

niesamowitym instynktem oraz wyczuciem, dzięki czemu każdej jego krytycznej oceny wysłuchiwałam z prawdziwą przyjemnością. Dziękuję wam wszystkim z głębi serca. Bez waszych wysiłków i starań książka ta byłaby ledwie swoim własnym cieniem.

Specjalne podziękowania należą się także Rachel Rokicki i Julie Cepler za kreatywność i entuzjazm, jakie wniosły do projektu *Ciszej, proszę....* Dziękuję również Patty Berg, Markowi Birkeyowi, Chrisowi Brandowi, Stephanie Chan, Tinie Konstable, Laurze Duffy, Songhee Kim, Kyle Kolker, Rachel Meier, Annsley Rosner oraz wszystkim pozostałym członkom zespołu wydawniczego Crown.

Miałam także mnóstwo szczęścia, że mogłam pracować z Joelem Rickettem, Kate Barker i całą resztą niesamowitej ekipy z Viking/Penguin U.K.

Wspaniali ludzie z TED[1] zainteresowali się ideami, które prezentuję w tej książce, i dali mi szansę opowiedzenia o nich na forum publicznym podczas zorganizowanej przez TED w 2012 roku konferencji w Long Beach. Jestem za to ogromnie wdzięczna Chrisowi Andersonowi, Kelly Stoetzel, June Cohen, Tomowi Rielly'emu, Michaelowi Glassowi, Nicholasowi Weinbergowi i całemu zespołowi TED.

Brian Little, którego dokonania przedstawiam w rozdziale 9, stał się dla mnie jedynym w swoim rodzaju mentorem i przyjacielem. Poznałam go na wczesnym etapie zbierania materiałów do książki, zwracając się doń z prośbą o rozmowę. W efekcie nie tylko odbyliśmy tę jedną rozmowę, lecz także, w ciągu kilku następnych lat, dane mi było uczestniczyć w czymś w rodzaju mojego prywatnego, jednoosobowego seminarium naukowego na temat psychologii osobowości pod kierunkiem Briana. Jestem dumna z tego, że dane mi było zostać jednym z jego licznych studentów i przyjaciół.

Elaine Aron, której wyniki badań wykorzystuję w rozdziale 6, zainspirowała mnie swoimi dokonaniami naukowymi, a także poświęciła mi wiele czasu, udzielając rad oraz służąc mi swoją ogromną wiedzą i doświadczeniem.

W trakcie pisania książki korzystałam ze wsparcia i porad mnóstwa przyjaciół; należą do nich m. in.: Marci Alboher, Gina Bianchini, Tara Bracco, Janis Brody, Greg Bylinsky, David Callahan, Helen Churko, Mark Colodny, Estie Dallett, Ben Dattner, Ben Falchuk, Christy Fletcher, Margo Flug, Jennifer Gandin Le, Rhonda Garelick, Michael Glass, Vishwa

Goodya, Leeat Granek, Amy Gutman, Hillary Hazan-Glass, Wende Jaeger-Hyman, Mahima Joishy, Emily Klein, Chris Le, Rachel Lehmann-Haupt, Lori Lesser, Margot Magowan, Courtney Martin, Fran i Jerry Marton, Furaha Norton, Elizabeth O'Neill, Wendy Paris, Leanne Paluck Reiss, Marta Renzi, Gina Rudan, Howard Sackstein, Marisol Simard, Daphna Stern, Robin Stern, Tim Stock, Jillian Straus, Sam Sugiura, Tom Sugiura, Jennifer Taub, Kate Tedesco, Ruti Teitel, Seinenu Thein, Jacquette Timmons, Marie Lena Tupot, Sam Walker, Daniel Wolff i Cali Yost. Specjalne, super-ekstra podziękowania dla Anny Beltran, Maritzy Flores i Elizy Simpson.

Wyjątkowe dzięki za ich wyrozumiałość składam kilku z moich najstarszych i najserdeczniejszych przyjaciół: Markowi Colodny'emu, Jeffowi Kaplanowi, Hitomi Komatu, Cathy Lankenau-Weeks, Lawerence'owi Mendenhallowi, Jonathanowi Sichelowi, Brande Stellings, Judith van der Reis, Rebece i Jeremy'emu Wallace-Segall oraz Noami Wolf, którzy cały czas pozostawali mi bardzo bliscy, mimo że rzadko kiedy znajdowałam czas na to, żeby z nimi porozmawiać, nie mówiąc już o tym, żeby ich odwiedzić, w trakcie wszystkich tych lat, kiedy pracowałam nad książką i urodziłam dwoje dzieci.

Dziękuję również moim koleżankom i kolegom z Invisible Institute, którzy nieustannie mnie inspirowali i zadziwiali swoimi pomysłami; są wśród nich: Gary Bass, Elizabeth Devita-Raeburn, Abby Ellin, Randi Epstein, Sheri Fink, Christine Kenneally, Judith Matloff, Katie Orenstein, Annie Murphy Paul, Pamela Paul, Joshua Prager, Alissa Quart, Paul Raeburn, Kathy Rich, Gretchen Rubin, Lauren Sandler, Deborah Siegel, Rebecca Skloot, Debbie Stier, Stacy Sullivan, Maia Szalavitz, Harriett Washington i Tom Zoellner.

Za ten rodzaj inspiracji, którym najchętniej napełniałabym butelki i wystawiała na sprzedaż, dziękuję właścicielkom pensjonatu w Amagan-sett: Alison (Sunny) Warriner i Jeanne Mclemore. To samo dotyczy również Evelyn i Michaela Polesny, właścicieli magicznej Doma Café w Greenwich Village, w której napisałam większość tej książki.

Wielkie dzięki wszystkim tym, którzy w taki czy inny sposób dopomogli w realizacji projektu *Ciszej, proszę...*; należą do nich: Nancy Ancowitz, Mark Colodny, Bill Cunningham, Ben Dattner, Aaron Fedor, Boris Fishman, David Gallo, Christopher Glazek, Suzy Hansen, Jayme Johnson,

Jennifer Kahweiler, David Lavin, Ko-Shin Mandell, Andres Richner, JillEllyn Riley, Gretchen Rubin, Gregory Samanez-Larkin, Stephen Schueller, Sree Sreenivasan, Robert Stelmack, Linda Stone, John Thompson, Charles Yao, Helen Wan, Georgia Weinberg i Naomi Wolf.

Szczególny dług wdzięczności zaciągnęłam wobec osób, których wypowiedzi cytuję w książce, a których wiele zostało moimi przyjaciółmi; oto i one: Michel Antleby, Jay Belsky, Jon Berghoff, Wayne Cascio, Hung Wei Chien, Boykin Curry, Tom DeMarco, Richard Depue, dr Janice Dorn, Anders Ericsson, Jason Fred, Francesca Gino, Adam Grant, William Graziano, Stephen Harvill, David Hofmann, Richard Howard, Jadzia Jagiellowicz, Roger Johnson, Jerry Kagan, Guy Kawasaki, Camelia Kuhnen, Tiffany Liao, Richard Lippa, Joanna Lipper, Adam McHugh, Mike Mika, Emily Miller, Jerry Miller, Quinn Mills, Purgi Modi, Joseph Newman, Preston Ni, Carl Schwartz, Dave Smith, Mark Snyder, Jacqueline Strickland, Avril Thorne, David Weiss, Mike Wei i Shoya Zichy.

Jest jeszcze wiele, wiele innych osób, których nie wymieniam w książce z imienia i nazwiska, a które poświęciły mi mnóstwo czasu, dzieląc się swoimi spostrzeżeniami i opiniami, w bezpośrednich rozmowach i kontaktach e-mailowych, i którym pragnę w tym miejscu serdecznie podziękować. Oto one: Marco Acevedo, Anna Allanbrook, Andrew Ayre, Dawn Rivers Baker, Susan Blew, Jonathan Cheek, Jeremy Chua, Dave Coleman, Ben Dattner, Mathew Davis, Scott Derue, Carl Elliott, Brad Feld, Kurt Fischer, Alex Forbes, Donna Genyk, Carole Grand, Stephen Gerras, Lenny Gucciardi, Anne Harrington, Naomi Karten, James McElroy, Richard McNally, Greg Oldham, Christopher Peterson, Lise Quintana, Lena Roy, Chris Scherpenseel, Hersh Shefrin, Nancy Snidman, Sandy Tinkler, Virginia Vitzthum, E. O. Wilson, David Winter i Patti Wollman. Dziękuję wam wszystkim!

Przede wszystkim dziękuję mojej rodzinie: Lawrence'owi i Gail Horowitzom, Barbarze Schnipper i Mitchell Horowitz, o których piszę w uwagach na temat dedykacji; Lois, Murrayowi i Steve'owi Schnipperom, dzięki którym ten świat jest lepszym i cieplejszym miejscem; Steve'owi i Ginie Cain, mojemu cudownemu rodzeństwu z Zachodniego Wybrzeża; oraz jedynej w swoim rodzaju i niepowtarzalnej Heidi Postlewait.

Specjalne, pełne miłości podziękowania dla Ala i Bobbi Cainów, którzy udzielali mi nieocenionych rad, pomagali w nawiązywaniu kontaktów,

doradzali mi w sprawach zawodowych, kiedy zbierałam materiały, a następnie pisałam tę książkę, a także nieustannie tchnęli we mnie wiarę w to, że pewnego dnia ja także będę równie troskliwa i opiekuńcza wobec młodych, twórczych ludzi, co oni wobec mnie.

A także dla mojego ukochanego Gonza (czyli Kena), który, moim zdaniem, jest najwspanialszym, najbardziej wyrozumiałym i troskliwym mężem pod słońcem. W trakcie tych lat, kiedy pisałam tę książkę, przeglądał i redagował manuskrypty, dyskutował ze mną, robił mi herbatę, rozśmieszał mnie, kupował mi czekoladę, dbał o nasz ogródek, wywrócił dla mnie swój świat do góry nogami, tak żebym miała czas na pisanie, cały czas dbał o to, by nasze życie było równie barwne i ciekawe jak wcześniej, a także woził nas na wycieczki do Berkshires. Dzięki niemu na świat przyszli także Sammy i Elishku, którzy nasz dom zapełnili zabawkami, a nasze serca miłością.

---

[1] Technology Entertainment and Design – prestiżowa konferencja naukowa organizowaną przez amerykańską fundację non-profit Sapling Foundation.

Przypisy

WPROWADZENIE. PÓŁNOCNA I POŁUDNIOWA STRONA TEMPERAMENTU

15 Montgomery, stan Alabama. 1 grudnia 1995 roku: Znakomitą biografię Rosy Parks napisał Douglas Brinkley, *Rosa Parks: A Life* (New York: Penguin, 2000). Większość informacji na temat Parks wykorzystanych w mojej książce zaczerpnęłam z tego właśnie dzieła. Uwaga na temat Parks: Niektórzy kwestionują wyjątkowość jej czynu, zwracając uwagę na fakt, że zanim owego dnia wsiadła ona do autobusu, już wcześniej wielokrotnie stykała się z działaczami ruchu na rzecz praw człowieka i sama była jego aktywną członkinią. Choć to wszystko prawda, według Brinkleta brak dowodów na to, że tamtego wieczoru Parks działała z premedytacją czy też starała się zademonstrować postawę aktywistki (ruchu na rzecz równouprawnienia); po prostu była sobą i tyle. Co ważniejsze z naszego punktu widzenia, jej osobowość nie przeszkodziła jej w tym, by być stanowczą i nieustępliwą; wręcz przeciwnie, sprawiła, że w sposób naturalny dokonała ona aktu biernego oporu.

17 „północną i południową stroną temperamentu”: Winfried Gallagher (cytując J.D. Higleya), *How We Become What We Are,* „The Atlantic

Monthly", wrzesień 1994. (Higley mówił wprawdzie o śmiałości i lękliwości, a nie ekstrawersji i introwersji *per* se, jednak koncepcje te pokrywają się pod wielu względami).

17 Decyduje o tym, czy uprawiamy ćwiczenia fizyczne: Robert M. Stelmack, *On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman,* [w:] Marvin Zuckerman, red. i Robert M. Stelmack, red., *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman* (San Diego: Elsevier, 2004), s. 22. Patrz także: Caroline Davis et al., *Motivations to Exercise as a Function of Personality Characteristics, Age, and Gender,*..Personality and Individual Differences" 19, nr 2 (1995), s. 165-174.

17 zdradzamy naszych małżonków: Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007), s. 100. Patrz także: David P. Schmitt, *The Big Five Related to Risky Sexual Behavior Across 10 World Regions: Differential Personality Associations of Sexual Promiscuity and Relationship Infidelity,*..European Journal of Personality" 18, nr 4 (2004), s. 301-319.

17 potrafimy dobrze funkcjonować bez snu: William D.S. Killgore et al., *The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation,*„Journal of Sleep Research" 16, nr 4 (2007), s. 354-363. Patrz także: Daniel Taylor i Robert M. McFatter, *Cognitive Performance After Sleep Depravation: Does Personality Make a Difference?,*.Personality and Individual Differences" 37, nr 7 (2003), s. 1179-1193; Andrew Smith i Andrea Maben, *Effects of Sleep Deprivation, Lunch, and Personality on Performance, Mood, and Cardiovascular Function,*.Physiology and Behavior" 54, nr 5 (1993), s. 967-972.

17 uczymy się na własnych błędach: Patrz rozdział 7.

17 ryzykujemy, grając na giełdzie: Patrz rozdział 7.

17 jesteśmy dobrymi liderami: Patrz rozdział 2.

17 często zadajemy pytanie „A co, gdyby tak...?": Patrz rozdział 3 i rozdział 7.

18 najczęściej badanych i dyskutowanych kwestii: 2 maja 2010 r. w bazie danych PSYCINFO znajdowało się 9194 artykułów na temat „ekstrawersji" (ang. *extraversion),* 6111 na temat „introwersji" (ang. *introversion)* oraz 12 494 na pokrewny temat „neurotyczności" (ang.

*neuroticism).Z*nacznie mniej artykułów dotyczyło pozostałych głównych cech osobowości należących do tzw. Wielkiej Piątki (ang. *Big Five):* otwartości na doświadczenia (ang. *openess to experience),* sumienności (ang. *conscientiousness)* i ugodowości (ang. *agreeableness).* Podobnie, 14 czerwca 2010 r. wyszukiwarka Google Scholar znalazła ok. 95 300 artykułów na temat „ekstrawersji" – 64 700 pisanej po angielsku „extraversion" i 30 600 pisanej „extroversion"[1] – 55 900 na temat „introwersji" oraz 53 300 na temat „neurotyczności". W e-mailu datowanym na 31 lipca 2010 r. psycholog William Graziano stwierdził, że kwestia introwersja/ekstrawersja jest „w psychologii osobowości rodzajem 150-kilogramowego goryla, czyli czymś, co jest tak ogromne i potężne, że żadną miarą nie można tego łatwo zignorować".

18 w Biblii: Patrz „Uwagi na temat terminologii".

18 niektórzy psychologowie ewolucyjni: Patrz rozdział 6.

18 od jednej trzeciej do jednej drugiej wszystkich Amerykanów jest introwertykami: Rowan Bayne w: *The Myers-Briggs Type Indicator: A Critical Review and Practical Guide*(London: Chapman and Hall, 1995), s. 47, podaje, że 36% populacji jest introwertykami; jego wyniki opierają się na badaniach przeprowadzonych w 1985 r. przez samą Isabel Myers. Według późniejszych badań – których wyniki opublikowało w 1996 r. Center for Applications of Psychological Types Research Services – przeprowadzonych na próbie losowej 914 219 osób, 49,3% z nich okazało się ekstrawertykami, a 50,7% introwertykami. Patrz także: *Estimated Frequencies of the Types in the United States Population*, broszura wydana w latach 1996 i 2003 przez Center for Applications of Psychological Types (CAPT). To, że według wyników tych badań liczba introwertyków wzrosła z 36% do 50, 7%, nie oznacza z konieczności, że, według CAPT, obecnie w Stanach Zjednoczonych mieszka więcej introwertyków niż w przeszłości. Może to być „po prostu odzwierciedleniem specyfiki danej próby losowej". Okazuje się jednak, że wyniki całkowicie niezależnych badań, przeprowadzonych z wykorzystaniem Inwentarza Osobowości Eysencka [Eysenck Personality Inventory, EPI] oraz Kwestionariusza Osobowości Eysencka [Eysenck Personality Questionnaire, EPQ], nie zaś testu Myers-Briggs, wskazują, że liczba ekstrawertyków istotnie zwiększyła się (od 1966 do 1993), zarówno wśród mężczyzn, jak i kobiet: patrz Jean M. Twenge,*Birth*

Cohort Changes in Extraversion: A Cross-temporal Meta-Analysis, 1966–1993, „Personality and Individual Differences" 30 (2001), s. 735-748.

19 Stany Zjednoczone należą do najbardziej ekstrawertycznych narodów: Na fakt ten zwracają uwagę dwa opracowania: (1) Juri Allik i Robert R. McCrae, *Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles Cross 36 Cultures,* „Journal of Cross-Cultural Psychology" 35 (2004), s. 13-28; i (2) Robert R. McCrae i Antonio Terracciano,*Personality Profiles of Cultures: Aggregate Personality Traits,* „Journal of Personality and Social Psychology" 89:3 (2005), s. 407-425.

20 Osoby, które dużo i chętnie mówią, na przykład: William B. Swann Jr. i Peter J. Rentfrow, *Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding,* „Journal of Personality and Social Psychology" 81, nr 6 (2001), s. 1160-1175.

20 jak i szybkość mówienia: Howard Giles i Richard L. Street Jr., „Communicator Characteristics and Behavior" [w:] M.L. Knapp red. i G.R. Miller red., *Handbook of Interpersonal Communication,* wyd. II (Thousand Oaks: CAL Sage, 1994), s. 103-161. (Ale mam także dobrą wiadomość dla introwertyków: według innego opracowania osoba, która mówi powoli, bywa często odbierana jako szczera i przyjaźnie nastawiona).

20 osoby wygadane uchodzą za inteligentniejsze: Delroy L. Paulhus i Kathy L. Morgan, *Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance,* „Journal of Personality and Social Psychology" 72, nr 3 (1997), s. 581-591.

20 z nieformalnych badań: Laurie Helgoe, *Introvert Power: Why Your Inner Life Is Your Hidden Strength* (Naperville, IL: Sourcebooks, 2008), s. 3-4.

21 prawo powszechnego ciążenia: Gale E. Christianson, *Isaac Newton* (Oxford University Press, Lives and Legacies Series, 2005).

21 Teorię względności: Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe* (New York: Simon & Schuster, 2007), s. 4, 12, 18, 22, 31, etc.

21 wiersz „Drugie przyjście" W.B. Yeatsa: Michael Fitzgerald, *The Genesis of Artistic Creativity: Asperger's Syndrome and the Arts* (London: Jessica Kingsley, 2005), s. 69. Patrz także: Ira Progoff, *Jung's Psychology and Its Social Meaning* (London: Routledge, 1999), s. 111-

112. 5 nokturny Chopina: Tad Szulc, *Chopin in Paris: The Life and Times of the Romantic Composer* (New York: Simon & Schuster, 2000), s. 69.

21 *W poszukiwaniu straconego czasu* Prousta: Alain de Botton, *How Proust Can Change Your Life* (New York: Vintage International, 1997).

21 Piotrusia Pana: Lisa Chaney, *Hide-and-Seek in Angels: A Life of J. M. Barrie*(New York: St Martin's Press, 2005), s. 2.

21 1984 i *Folwark zwierzęcy* Orwella: Fitzgerald, *The Genesis of Artistic Creativity,* s. 89.

21 Charliego Browna: David Michaelis, *Schulz and Peanuts: A Biography* (New York: Harper, 2007).

21 *Listę Schindlera, E.T.* i *Bliskie spotkania trzeciego stopnia:* Joseph McBride, *Steven Spielberg: A Biography* (New York: Simon & Schuster, 1997), s. 57, 68.

21 Google'a: Ken Auletta, *Googled: The End of the World as We Know It*

(New York: Penguin, 2009), s. 32.

21 Harry'ego Pottera: wywiad J.K. Rowling udzielony Shelagh Rogers i Lauren McCormick, Canadian Broadcasting Corp., 26 października 2000.

21 Ani *E=mc2* ani *Raj utracony:* Winfried Gallagher, *I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are* (New York: Random House, 1996), s. 26.

22 Ogromna większość nauczycieli przeświadczona jest: Charles Meisgeier et al., *Implications and Applications of Psychological Type to Educational Reform and Renewal,*.Proceedings of the First Biennale International Conference on Education of the Center for Applications of Psychological Type" (Gainesville, FL: Center for Applications of Psychological Type, 1994), s. 263-271.

28 Carl Gustav Jung opublikował epokowe dzieło: Carl G. Jung, *Psychological Types* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971; wyd. org. w języku niemieckim: *Psychologische Typen* [Zürich: Rascher Verlag, 1921]), patrz zwłaszcza s. 330-337.

28 Większość amerykańskich uniwersytetów, a także 100 największych firm według rankingu magazynu „Forbes": Email do autorki, datowany

na 09. 07. 2010, od Leah L. Walling, dyrektorki Marketing Communications and Produkt Marketing, CPP, Inc.

29 introwertyków i ekstrawertyków różni poziom zewnętrznej stymulacji: Patrz część II: „Twoja biologia, twoje ja?"

30 *introwertyk* nie jest synonimem odludka: Introwersja różni się także zasadniczo od zespołu Aspergera, całościowego zaburzenia rozwoju mieszczącego się w spektrum autyzmu, które obejmuje przede wszystkim upośledzenie interakcji społecznych związanych m.in. z prawidłowym odczytywaniem wyrazu twarzy oraz tzw. języka ciała. Introwersja i zespół Aspergera mogą wiązać się ze znaczną nadwrażliwością na bodźce w kontaktach społecznych. Jednak introwertycy, w odróżnieniu od osób z zespołem Aspergera, często potrafią sobie dobrze radzić w kontaktach z innymi ludźmi. O ile od 1/3 do 1/2 wszystkich Amerykanów jest introwertykami, to na zespół Aspergera cierpi tylko jedna osoba na pięć tysięcy. Patrz: National Institute of Neurological Disorders and Stroke, Asperger Syndrome Fact Sheet, www.ninds.nih.gov/disorders/asperger/detail_asperger.html.

30 niewątpliwy introwertyk E.M. Forster: Sunil Kumar, *A Companion to E.M. Forster,* t. 1 (New Delhi: Atlantic Publisher and Distributors, 2007).

30 „miłość najwyższego stopnia": E.M. Forster, *Howards End* (London: Edward Arnold, 1910).

30 Nieśmiałość to lęk przed dezaprobatą lub upokorzeniem ze strony otoczenia: Elaine N. Aron et al., *Adult Shyness: The Interaction of Temperamental Sensitivity and an Adverse Childhood Environment,* „Personality and Social Psychology Bulletin" 31 (2005), s. 181-197.

30 czasami ich zakresy pokrywają się ze sobą: Wiele artykułów porusza tę kwestię; patrz np.: Stephen R. Briggs, *Shyness: Introversion or Neuroticism?,* „Journal of Research in Personality" 22, nr 3 (1988), s. 290-307.

33 Gdyby ktoś taki się urodził, zaraz by trafił do domu wariatów: William McGuire i R.F.C. Hall, *C.G. Jung Speaking: Interview and Encounters* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977), s. 304.

34 Finowie, jak wiadomo, są wyjątkowo introwertycznym narodem: Aino Sallinen-Kuparinen et al., *Willingness to Communicate, Communication Apprehension, Introversion, and Self-Reported Communication*

Competence: Finnish and American Comparisons,„Communication Research Reports” 8 (1991), s. 57.

34 Wielu introwertyków jest także osobami o „wysokim stopniu wrażliwości”: Patrz rozdział 6.

ROZDZIAŁ 1. NA SCENĘ WKRACZA „SUPERFAJNY GOŚĆ”

39-41 Czas: rok 1902 (...) której jemu samemu tak bardzo brakowało za młodu: Giles Kemp i Edward Claflin, *Dale Carnegie: The Man Who Influenced Millions* (New York: St. Martin’s Press, 1989). Data 1902 jest przybliżona, została ona ustalona na podstawie analizy możliwej do zrekonstruowania jedynie w zarysach biografii Carnegie’ego.

41 W czasach, kiedy pianina i łazienki uchodziły za artykuły luksusowe: Dale Carnegie, *The Quick and Easy Way to Effective Speaking* (New York: Pocket Books, 1962; wyd. poprawione przez Dorothy Carnegie; wyd. org. Dale Carnegie, *Public Speaking and Influencing Men in Business).*

42 „kulturą charakteru” do „kultury osobowości”: Warren Susman, *Culture as History: The Transformation of American Society in the Twentieth Century* (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 2003), s. 271-285. Patrz także: Ian A.M. Nicholson, *Gordon Allport, Character, and the*’ *Culture of Personality*’*, 1891–1931,* „History of Psychology” 1, nr 1 (1998), s. 52-68.

42 Słowo *osobowość* (ang. *personality)* pojawiło się: Susman, *Culture as History,* s. 277: Nowoczesne pojęcie osobowości pojawiło się na początku XX w., wchodząc do powszechnego użytku dopiero w okresie po I wojnie światowej. Według Gordona W Allporta, jednego z pionierów psychologii osobowości, do 1930 r. zainteresowanie kwestią osobowości osiągnęło „zdumiewające rozmiary”. Patrz także: Sol Cohen, *The Mental Hygiene Movement, the Development of Personality and the School: The Medicalization of American Education,* „History of Education Quarterly” 32, nr 2 (1983), s. 123-149.

43 W roku 1790 tylko 3% Amerykanów (...) 1/3 całego kraju została zurbanizowana: Alan Berger, *The City: Urban Communities and Their Problems* (Dubuque, IA: William C. Brown Co., 1978). Patrz także: Warren Simpson Thompson et al., *Population Trends in the United States* (New York: Gordon and Breach Science Publishers, 1969).

43 „Wszyscy nie możemy mieszkać w miastach": David E. Shi, *The Simple Life: Plan Living and High Thinking in American Culture* (Athens, GA: University of Georgia Press, 1985), s. 154.

43 „Powodu, dla którego jakiś mężczyzna dostał awans": Roland Marchand, *Advertising the American Dream: Making Way for Modernity, 1920-1940* (Berkeley: University of California Press, 1985), s. 209.

44 *The Pilgrim's Progress:* John Bunyan, *The Pilgrim's Progress* (New York: Oxford University Press, 2003). Patrz także: Elizabeth Haiken, *Venus Envy: A History of Cosmic Surgery* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1997), s. 99.

44 skromnego człowieka (...) „nie było dla nikogo obraźliwe": Amy Henderson, *Media and the Rise of Celebrity Culture,* „Organization of American Historians Magazine of History" 6 (wiosna 1992).

44 W wydanym w roku 1899 popularnym podręczniku: Orison Swett Marden, *Character: The Grandest Thing in the World* (1899, reprint, Kessinger Publishing, 2003), s. 13.

44 Tymczasem około roku 1920 popularne książki (...) „które doceni twoją wyrazistą osobowość": Susman, *Culture as History,* s. 271-285.

44 Czasopismo „Success" oraz gazeta „The Saturday Evening Post": Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream* (New York: W.W. Norton, 2003), s. 61.

45 cudownej cechy, jaką jest „zdolność budzenia fascynacji": Sus-man, s. 279.

4 5 „Ludzie, którzy mijają nas na ulicy": Hazel Rawson Cades, *A Twelvemo-Twenty Talk,*„Women's Home Companion", wrzesień 1925: s. 71 (cyt. przez Heiken, s. 91).

46 Amerykanów ogarnęła obsesja na punkcie gwiazd filmowych: W 1907 r. w USA było pięć tysięcy kin; w 1914 r. ich liczba wynosiła już 180 000 i stale wzrastała. Pierwsze filmy pojawiły się w 1894 r., i choć imiona i

nazwiska występujących w nich aktorów były początkowo utrzymywane w tajemnicy przez studia filmowe (zgodnie z obowiązującym wówczas jeszcze etosem szerokiej sfery prywatności), termin „gwiazda filmowa" zaczął funkcjonować już w 1910 r. W latach 1910-1915 znany reżyser i producent filmowy D.W. Griffith kręcił filmy, w których tuż obok scen zbiorowych pojawiały się sceny, w których filmowane były w zbliżeniu gwiazdy. Jego przekaz był jasny i oczywisty: oto wybitna osobowość, ktoś, kto odniósł sukces, przedstawiany w całej swojej chwale i splendorze na tle masy zwykłych, szarych ludzi, którzy niczym nie różnią się jeden od drugiego. Amerykanie szybko zrozumieli ów przekaz i z entuzjazmem podchwycili leżący u jego podstaw sposób myślenia. Ogromna większość poświęconych sylwetkom wybitnych osób artykułów, jakie ukazywały się w „The Saturday Evening Post" oraz „Collier's" na początku XX w., mówiła o politykach, biznesmenach i przedstawicielach wolnych zawodów. Tymczasem w latach dwudziestych i trzydziestych XX w. bohaterami większości artykułów tego rodzaju byli artyści estradowi i aktorzy w rodzaju Glorii Swanson i Charliego Chaplina. (Patrz: Susman i Henderson; patrz także: Charles Musset, *The Emergence of Cinema: The American Screen to 1901* [Berkeley: University of California Press, 1994], s. 81; i Daniel Czitrom, *Media and the American Mind: From Morse to McLuhan* [Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982, s. 42]).

46 „EATON'S HIGHLAND LINEN": Marchand, *Advertising the American Dream,* s. 11. 46 „WSZYSCY LUDZIE WOKÓŁ CIEBIE PO CICHU NIEUSTANNIE CIĘ OSĄDZAJĄ": Jennifer Scanlon, *Inarticulate Longings: The Ladies' HomeJournal, Gender, and the Promises of Consumer Culture* (Rout-ledge, 1995), s. 209.

46 „KRYTYCZNE SPOJRZENIA TOWARZYSZĄ CI NA KAŻDYM KROKU": Marchand, *Advertising the American Dream,*s.213.

47 „CZY KIEDYKOLWIEK PRÓBOWAŁEŚ SPRZEDAĆ SIĘ SAMEMU SOBIE?": Marchand, s. 209.

47 „NIECH TWOJA TWARZ EMANUJE PEWNOŚCIĄ SIEBIE": Marchand, *Advertising the American Dream,* s. 213. 47 „Pragnęła być radosna, mieć powodzenie i triumfować": Reklama w czasopiśmie „Cosmopolitan", sierpień 1912, s. 24. 47 „Co mam zrobić, żeby być bardziej lubiana?": Rita Barnard, *The Great Depression and the Culture*

of Abundance: Kenneth Fearing, Nathanael West, and Mass Culture in the 1930s (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1995), s. 188. Patrz także: Marchand, *Advertising the American Dream,* s. 210. 48-49 przedstawiciele obu płci zachowywali się z niejaką rezerwą i powściągliwością (...) czasami nazywano je „oziębłymi": Patricia A. McDaniel, *Shrinking Violets and Caspar Milquetoasts: Shyness, Power, and Intimacy in the United States, 1950–1995* (New York: New York University Press, 2003), s. 33-43.

49 W latach dwudziestych XX wieku wpływowy psycholog (...) „Nasza współczesna cywilizacja (...) wydaje się promować osoby agresywne": Nicholson, *Gordon Allport, Character, and the Culture of Personality, 1891-1931,* s. 52-68. Patrz także: Gordon Allport, *A Test for Ascendance-Submission*, „Journal of Abnormal & Social Psychology" 23 (1928), s. 118-136. Allport, często nazywany twórcą psychologii osobowości, opublikował *Personality Traits: Their Classification and Measurement* w 1921 r., a więc w tym samym roku, w którym ukazały się *Typy psychologiczne* Junga. W 1924 r. zaczął on prowadzić na Harvardzie kurs pn. „Personality: Its Psychological and Social Aspects" [Psychologia: jej aspekty psychologiczne i społeczne]; prawdopodobnie był to pierwszy kurs na temat osobowości, jaki kiedykolwiek zorganizowano na amerykańskim uniwersytecie.

49 Sam Jung (...) „powierzchowny osąd łatwo odmawia im wszelkiego uczucia": C.G. Jung, *Psychological Types* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990; reprint wyd. z 1921), s. 403-405.

50 kompleksu niższości (...) „wielkim hartem ducha": Haiken, *Venus Envy,* s. 111-114.

50-51 Mimo pełnego optymizmu tonu tego artykułu (...) „Zdrowa osobowość dla każdego dziecka": McDaniel, *Shrinking Violets,* s. 43-44.

51 pełni jak najlepszych intencji rodzice zgadzali się: *Encyclopedia of Children and Childhood in History and Society:* „Shyness", www.faqs.org/childhood/Re-So/Shyness.html.

51 Niektórzy wręcz odradzali swoim dzieciom (...) przyspieszyć proces ich socjalizacji: David Riesman, *The Lonely Crown* (Garden City, NY: Doubleday Anchor, reprint w porozumieniu z Yale University Press, 1953), szczególnie s. 79-95 i 91. Patrz także: *The People: Freedom – New Style,* „Time", 27.09.1954.

51 Dzieci introwertyczne (...) „drobnomieszczańskich anomalii": William H. Whyte, *The Organization Man* (New York: Simon & Schuster, 1956; reprint, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 2002), s. 382, 384.

52 Paul Buck, prorektor ds. studenckich: Jerome Karabel, *The Chosen: The Hidden History of Admission and Exclusion at Harvard, Yale, and Princeton* (Boston: Houghton Mifflin, 2005), s. 185, 223.

52 „Nie widzimy większej korzyści z przyjmowania »wybitnych« introwertyków": Whyte, *The Organization Man,* s. 105.

52-53 Ta ostatnia wypowiedź (...) „żeby robiły na innych dobre wrażenie": Whyte, *The Organization Man,* s. 212. 5 3 „Sprzedajemy, po prostu sprzedajemy produkty IBM": Hank Whit-temore,*IBM in Westchester – The Low Profile of the True Believers,* „New York", 22.05.1972. Według tego artykułu zwyczaj odśpiewywania tej pieśni zniesiono pod koniec lat pięćdziesiątych. Pełny tekst „Selling IBM" znajduje się na: www.digibarn.com/collections/songs/ibm-songs.

53-54 Reszta „ludzi organizacji" (...) czytamy w reklamie Equanilu: Louis Menand, *Head Case: Can Psychiatry Be a Science?,* „The New Yorker", 01.03.2010.

54 środka uspokajającego Serentil: Elliott, *Better Than Well,* s. xv.

54 Ekstrawersja zawarta jest w naszym DNA: Kenneth R. Olson, *Why Do Geographic Differences Exist in the Worldwide Distribution of Extraversion and Openness to Experience? The History of Human Emigration as an Explanation,* „Individual Differences Research" 5, nr 4 (2007), s. 275-288. Patrz także: Chuangsheng Chen, *Population Migration and the Variation of Dopamine D4 Receptor (DRD4) Allele Frequencies Around the Globe,* „Evolution and Human Behavior" 20 (1999), s. 309-324.

54 starożytnych Rzymian, dla których największą karą: Mihalyi Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990), s. 165.

55 Nawet charakter wczesnych amerykańskich ruchów chrześcijańskiej odnowy religijnej: Na długo przedtem zanim ów złotousty mówca z Chautauqua wywrócił świat Dale'a Carnegie'ego do góry nogami, w całym kraju odbywały się spotkania, organizowane zwykle w ogromnych namiotach, członków ruchów odnowy religijnej. Sama

Chautauqua powstała z inspiracji tzw. Wielkiego Przebudzenia – Pierwszego w latach trzydziestych XVIII w. i Drugiego w pierwszej połowie XIX w. Chrześcijaństwo, w wersji prezentowanej przez zwolenników tego ruchu, miało odmienny od dotychczasowego, znacznie bardziej teatralny charakter; przywódcy ruchu byli rodzajem biznesmenów nastawionych na sprzedaż swoich idei jak największej liczbie wiernych zgromadzonych pod ogromnymi namiotami. Popularność występujących w nich duchownych zależała od siły i dynamiki ich oratorskich wystąpień oraz wykonywanych przy tym gestów.

Kult gwiazdorskich występów istniał w ruchu odnowy chrześcijańskiej na długo przed pojawieniem się pierwszych gwiazd filmowych. Najsłynniejszym ewangelizatorem z okresu Pierwszego Wielkiego Przebudzenia był brytyjski showman nazwiskiem George Whitefield, który przyciągał tłumy wiernych spragnionych podziwiać jego porywające religijne spektakle, w trakcie których wcielał się on w postacie biblijne, odgrywając różnego rodzaju dramatyczne scenki rodzajowe, wywołujące na widowni głośnie okrzyki, niepohamowany śmiech lub płacz oraz inne niezwykle emocjonalne reakcje. O ile jednak główni animatorzy Pierwszego Wielkiego Przebudzenia starali się równoważyć w swoich wystąpieniach wątki dramatyczno-teatralne z intelektualnymi, działając również na rzecz powstania takich instytucji publicznych jak uniwersytety Princeton czy Darthmouth, to przywódcom Drugiego Wielkiego Przebudzenia zależało już tylko i wyłącznie na przyciąganiu jak największych tłumów oraz na własnej popularności. Wychodząc z założenia, podobnie jak wielu współczesnych amerykańskich pastorów odprawiających nabożeństwa w mega-kościołach, że przemawiając w nazbyt uczony sposób, nie uda im się zapełnić wiernymi olbrzymich namiotów, wielu przywódców ruchów ewangelikalnych zrezygnowało całkowicie z głoszenia wartości intelektualnych, skupiając się całkowicie na odgrywaniu roli sprzedawcy emocji oraz showmana. „Moje poglądy teologiczne? Nic mi o nich nie wiadomo!”, stwierdził kiedyś znany XIX-wieczny ewangelizator D. L. Moody. Tego rodzaju retoryka wpływała nie tylko na styl odprawianych nabożeństw, lecz także na to, w jaki sposób wierni wyobrażali sobie postać Jezusa. W 1925 r. Bruce Fairchild Barton, dyrektor jednej z agencji reklamowych, wydał książkę *The Man Nobody Knows*

[Człowiek, którego nikt nie zna], w której przedstawiał Jezusa jako supergwiazdę, mistrza sprzedaży i marketingu, któremu „udało się z pomocą dwunastu mężczyzn wydźwigniętych przez siebie z nizin społecznych stworzyć podwaliny organizacji, która zawojowała cały świat". Jego Jezus nie był potulnym Barankiem Bożym, lecz „genialnym szefem największego przedsiębiorstwa na świecie" oraz „twórcą nowoczesnego podejścia do biznesu". Idea, zgodnie z którą Jezus jest modelowym wzorcem lidera biznesu, trafiła na niezwykle podatny grunt. Według danych Powell's Books, *The Man Nobody Knows* stała się jedną z najlepiej sprzedających się książek z dziedziny literatury faktu w XX w. Patrz: Adam S. McHugh, *Introverts in the Church: Finding Our Place in an Extroverted Culture* (Downers Grove, IL: IVP Books, 2009), s. 23-25. Patrz także: Neal Gabler, *Life: The Movie: How Entertainment Conquered Reality* (New York: Vintage Books, 1998), s. 25-26.

55 dawni Amerykanie cenili dynamicznych ludzi: Richard Hofstadter, *Anti-Intellectualism in American Life* (New York: Vintage Books, 1962); patrz np. s. 51 oraz 256-257.

55 W trakcie kampanii prezydenckiej w 1828 roku: Neal Gabler, *Life: The Movie,* s. 28.

55 John Quincy Adams był jednym z niewielu: Steven J. Rubenzer et al., *Assessing the U.S. Presidents Using the Revised NEO Personality Inventory,* „Assessment" 7, nr 4 (2000), s. 403-420.

56 „Szacunek dla jednostki ludzkiej": Harold Stearns, *America and the Young Intellectual* (New York: George H. Duran Co., 1921).

56 „To zdumiewające, ile miejsca": Henderson, *Media and the Rise of Celebrity Culture.*

56 „wędrowali samotnie niczym obłoki": William Wordsworth, „I Wandered Lonely as a Cloud", 1802.

56 wybierali samotność w chatce nad stawem Walden: Henry David Thoreau, *Walden,* 1954 [wyd. pol. *Walden,* Warszawa 1991].

57 Liczba Amerykanów, którzy uważają się za osoby nieśmiałe: Bernardo Carducci i Philips G. Zimbardo, *Are You Shy?,* „Psychology Today", 01.11.1995.

57 tzw. fobię społeczną (...) cierpi prawie co piąty z nas: M.B. Stein, J.R. Walker i D.R. Forde, *Setting Diagnostic Thresholds for Social Phobia:*

Considerations from a Community Survey of Social Anxiety, „American Journal of Psychiatry" 151 (1994), s. 408-442.

57 W najnowszym wydaniu *Diagnostic and Statistical Manual:* American Psychiatric Association, Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, wyd. 4 (DSM-IV), 2000 [wyd. pol.*Kryteria diagnostyczne wg DSM-IV-TR,*Wrocław 2008, tłum. Zofia Pelc i Jacek Wciórka]. Patrz: 300.23, „Fobia społeczna. (Społeczne zaburzenie lękowe)": „Znaczna i utrwalona obawa przed jedną (lub wieloma) sytuacją społeczną lub sytuacją występowania, w których osoba jest narażona na obecność nieznanych sobie ludzi albo możliwość bycia ocenianą przez innych. Osoba boi się, że postąpi w sposób (albo ujawni objawy lęku), który będzie upokarzający lub kłopotliwy (...) Narażenie na budzącą lęk sytuację społeczną niemal niezmiennie prowokuje lęk, który może przybierać postać napadu paniki uwarunkowanego lub wyzwalanego sytuacyjnie (...) Osoba rozpoznaje, że strach jest nadmierny i irracjonalny (...) Budzące obawę sytuacje społeczne lub sytuacje występowania są unikane, w innym wypadku przynoszą nasilony lęk lub cierpienie. Unikanie, lękowe przewidywanie lub cierpienie w budzącej lęk sytuacji społecznej lub sytuacji wykonania istotnie zakłócają normalne życie, funkcjonowanie zawodowe (lub szkolne) lub aktywność społeczną i kontakty albo fobia sprawia znaczne cierpienie".

57 „Nie wystarczy siedzieć przed komputerem": Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 2000), s. 32 [wyd. pol. *Inteligencja emocjonalna w praktyce,* Warszawa 1999].

58 można kupić w stoisku z książkami na każdym amerykańskim lotnisku: Patrz np.: www.nationalpost.com/Business+Bestsellers/3927572/story.html.

58 „wszelkie mówienie to sprzedawanie, a wszelkie sprzedawanie związane jest z mówieniem": Michael Erard, *Um: Slips, Stumbles, and Verbal Blunders, and What They Mean* (New York: Panteon, 2007), s. 156.

58 ponad 12 500 klubów regionalnych w 113 krajach: www.toastmasters.org/MainManuCategories/WhatisToastmasters.aspx (dostęp 10.09.2010).

58 krótki film promocyjny: www.toastmasters.org/DVDclips.aspx (dostęp 29.07.2010). Kliknij na: „Welcome to Toastmasters! The entire 15

minute story” [obecnie filmik ten można znaleźć na portalu YouTube, wpisując do wyszukiwarki: ”Welcome to Toastmasters (Full Version)”].

ROZDZIAŁ 2. MIT CHARYZMATYCZNEGO LIDERA

62 prezydent Bill Clinton (...) 50 milionów osób na całym świecie: Te nazwiska i dane przytaczam na podstawie informacji zaczerpniętych ze strony internetowej Tony’ego Robbinsa oraz innych materiałów promocyjnych dostępnych 19.12.2009. 62 ok. 11 miliardów dolarów rocznie: Melanie Lindner, *What People Are Still Willing to Pay For,* „Forbes”, 15. 01. 2009. Kwota 11 miliardów dolarów to, według zajmującej się badaniem rynku agencji Market-data Enterprises, zysk uzyskany w 2008 r. Według prognoz kwota ta miała wzrastać w skali roku o 6, 2% przynajmniej do 2012 r.

66 szefem siedmiu dużych prywatnych firm: Informacja zaczerpnięta ze strony internetowej Robbinsa.

67 „hipertymiczny temperament”: Hagop S. Akiskal, *The Evolutionary Siginficance of Affective Temperaments,* „Medscape CME”, pierwodruk 12.06.2003, uaktualniony 24.06.2003.

69 nadludzka fizyczna wielkość: Zwraca na to uwagę Steve Salerno w swojej książce *Sham* (New York: Crown Publisher, 2005), s. 75. On także wspomina o tym, że Robbins powiedział mu, że kiedyś był tak biedny, że naczynia kuchenne musiał trzymać w wannie.

75 Założona w roku 1908 (...) „kształci przyszłych liderów, którzy zmieniają świat”: Strona internetowa Harvard Business School, 11.09.2010.

75 prezydent George W. Bush (...) było absolwentami HBS: Philips Delves Broughton, *Ahead of the Curve: Two Years at Harvard Business School* (New York: Penguin, 2008), s. 2. Patrz także: www.reuters.com, Factbox: Jeffrey Skilling, 24.06.2010.

80 po skończeniu studiów będzie funkcjonował w ramach kultury biznesowej: Thomas Harrell, profesor psychologii stosowanej w Stanford Business School, prześledził losy grupy absolwentów swojej uczelni, którzy ukończyli studia w latach 1961-1965, publikując następnie serię artykułów naukowych na ten temat. Według jego badań osoby, które piastowały wysokie stanowiska i zarabiały najwięcej, były osobami towarzyskimi w typie ekstrawertyków. Patrz np.: Thomas W. Harrell i Bernard Alpert, *Attributes of Successful MBAs: A 20-Year Longitudinal Study,* „Human Performance" 2, nr 4 (1989), s. 301-322.

81 „»Tutaj każdy wie, jak korzystne jest bycie ekstrawertykiem«": Reggae Garrison et al., „Managing Introversion and Extroversion in the Workplace", Wharton Program for Working Professionals (WPWP) (Philadelphia: University of Pennsylvania, wiosna 2006).

82 Szef (do *Teda i Alice):* Niestety nie pamiętam, jakiej firmy była to reklama, pomimo najszczerszych chęci nie zdołałam tego również ustalić.

82 „WSIĄDŹ DO POCIĄGU, ZOSTAWIAJĄC ZA SOBĄ WSZELKIE ZAHAMOWANIA": www.advertolog.com/amtrak/print-outdoor/depart-from-your-inhibitions-2110505 (dostęp 11. 09. 2010).

82 szereg reklam prasowych leku przeciwdepresyjnego o nazwie Paxil: Christopher Lane, *How Normal Behavior Became a Sickness* (New Haven: Yale University Press, 2007), s. 127, 131.

85 Osoby głośne i wygadane postrzegamy jako inteligentniejsze: Del-roy L. Paulhus i Kathy L. Morgan,*Perceptions of Intelligence in Leaderless Groups: The Dynamic Effects of Shyness and Acquaintance,* „Journal of Personality and Social Psychology" 72, nr 3 (1997), s. 581-591. Patrz także: Cameron Anderson i Gavin Kilduff, *Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence Signaling Effects of Trait Dominance,*„Journal of Personality and Social Psychology" 96, nr 2 (2009), s. 491-503.

85 dwie nieznane sobie osoby rozmawiały ze sobą przez telefon: William B. Swann Jr. i Peter J. Rentfrow, *Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding,* „Journal of Personality and Social Psychology" 81, nr 6 (2001), s. 1160-1175.

85 Ludzi, którzy dużo i często mówią, postrzegamy także jako liderów: Simon Tagger et al., *Leadership Emergence in Autonomous Work*

Teams: Antecedents and Outcomes, „Personal Psychology" 52, nr 4 (zima 1999), s. 899-926. („Osoba, która najwięcej mówi, będzie najprawdopodobniej postrzegana jako lider").

85 Im więcej i częściej ktoś mówi, tym częściej członkowie danej grupy: James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Doubleday Anchor, 2005), s.187.

86 Dobrze jest mówić nie tylko dużo, lecz także szybko: Howard Giles i Richard L. Street Jr., *Communicator Characteristics and Behavior,* [w:] M.L. Knapp, red. i G.R. Miller, red., *Handbook of Interpersonal Communication,* wyd. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), s. 103–161.

86 grupę studentów poproszono o wspólne rozwiązywanie zadań matematycznych: Cameron Anderson i Gavin Kilduff, *Why Do Dominant Personalities Attain Influence in Face-to-Face Groups? The Competence-Signaling Effects of Trait Dominance.*

86 Znany eksperyment przeprowadzony w Berkeley w University of California: Philip Tetlock, *Expert Political Judgment* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006).

86 „autobusu do Abilene": Kathrin Day Lassila, *A Brief History of Groupthink: Why Two, Three or Many Heads Aren't Always Better Than One,* „Yale Alumni Magazine", styczeń/luty 2008.

88 Schwab (...) Tohmatsu Ltd.: Del Jones, *Not All Successful CEOs Are Extroverts,* „USA Today", 07.06.2008.

88 „niektórzy mieli zwyczaj zamykać się samemu w swoim gabinecie": Peter F. Drucker, *The Leader of the Future 2: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era,* red. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith i Richard Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), s. xi–xii.

88 uznawani byli za osobników charyzmatycznych przez swoich bezpośrednich podwładnych: Bradley Agle et al., *Does CEO Charisma Master? An Empirical Analysis of the Relationships Among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma,* „Academy of Management Journal" 49, nr 1 (2006), s. 161–174. Polecam znakomitą ksiażkę na ten temat: Ra-kesh Khurana,*Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002).

89 wpływowego teoretyka zarządzania, Jima Collinsa: Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap – and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2001) [wyd. pol. *Od dobrego do wielkiego,* MT Biznes, Warszawa 2007]. Warto zauważyć, że niektórzy kwestionują to, czy firmy, które zostały wyselekcjonowane przez Collinsa, rzeczywiście są tak „wielkie", jak on utrzymuje. Patrz: Bruce Niendorf i Kristine Beck, *Good to Great, or Just Good?,* „Academy of Management Perspectives" 22, nr 4 (2008), s. 13–20. Patrz także: Bruce Resnick i Timothy Smunt, *Good to Great to...?,* „Academy of Management Perspectives" 22, nr 4 (2008), s. 6–12.

92 między ekstrawersją a zdolnościami przywódczymi istnieje jedynie słaba współzależność: Timothy Judge et al., *Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review,* „Journal of Applied Psychology" 87, nr 4 (2002), s. 765–780. Patrz także: David Brooks, *In Praise of Dullness,* „New York Times", 19.05.2009, cytując: Steven Kaplan et al., *Which CEO Characteristics and Abilities Matter?,* National Bureau of Economic Research Working Paper No. 14195, lipiec 2008, opracowanie, w którym stwierdza się, że dobre wyniki dyrektorów generalnych zależą bardziej od ich „zdolności wypełniania powierzonych im obowiązków" niż od ich „umiejętności pracy z zespołem". Brooks cytuje również wyniki innych badań, przeprowadzonych przez Murraya Barricka, Michaela Mounta i Timothy'ego Judge'a, którzy, po przeanalizowaniu danych pochodzących z prawie stu lat na temat przywództwa w biznesie, stwierdzili brak ścisłej współzależności między ekstrawersją a dobrymi wynikami dyrektorów generalnych, wykazali natomiast istnienie takiego związku między dobrymi wynikami a skrupulatnością i sumiennością.

92–94 W pierwszym z nich (...) wydajniejszej pracy: Adam M. Grant et al., *Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity,* „Academy of Management Journal" 54, nr 3 (czerwiec 2011).

94 „Często kończy się to tym, że liderzy sami mnóstwo mówią": Carmen Nobel, *Introverts: The Best Leaders for Proactive Employees,* „Harvard Business School Working Knowledge: A First Look at Faculty Research", 04.10.2010.

95 Przez kilka lat, zanim jeszcze tamtego dnia w grudniu 1955 roku: Korzystałam głównie ze znakomitej biografii Douglasa Brin-kleya,*Rosa Parks: A Life* (New York: Penguin Books, 2000). Uwaga: W przeciwieństwie do Kinga, Parks doszła z czasem do przekonania, że stosowanie siły może być czasami usprawiedliwioną formą obrony prześladowanych przed prześladowcami.

98 Na przykład Mojżesz: Swoją analizę postaci Mojżesza oparłam na swojej własnej interpretacji fragmentów Księgi Wyjścia, zwłaszcza 3, 11; 4, 1; 4, 3; 4, 10; 4, 12–17; 6, 12; 6, 30 oraz Księgi Liczb 12, 3. Inni autorzy doszli do podobnych wniosków, co ja; patrz np.: www.theologyweb.com/campus/showthread.php?t = 50284. Patrz także: Doug Ward, *The Meanings of Moses' Meekness,* www.godward.org/Hebrew%20Roots/meanings_of_moses.htm. Patrz także: Marissa Brostoff, *Rabbis Focus on Professional Development,* www.forward.com/articles/13971 (dostęp 13.08.2008). 100 Jako przykład „klasycznego łącznika" przedstawia on Rogera Horchowa: Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (New York: Back Bay Books, 2002; pierwodruk: Little, Brown, marzec 2000), s. 42-46 [wyd. pol. *Punkt przełomowy*, Kraków 2009].

100 28 maja 2011 roku Craiglist: *Craiglist fact sheet,* dostępna na jej stronie internetowej: www.craiglist.com (dostęp 28.05.2010). Pozostałe informacje na temat Craiglist pochodzą z: (1) rozmowy telefonicznej autorki z Craigiem Newmarkiem z 04.12.2006, (2) Idelle Davidson, *The Craiglist Phenomenon,* „Los Angeles Times", 13.06.2004 oraz (3) Philips Weiss, *A Guy Named Craig,* „New York Magazine", 08.01.2006.

101 „Guy Kawasaki introwertykiem?": Maria Niles, post na Blogher, społeczności blogerskiej dla kobiet, 19.08.2008. Patrz: www.blogher.com/social-media-introverts.

101 „Czy to nie byłaby ironia losu": Pete Cashmore, *Irony Alert: Social Media Introverts?,* mashable.com, sierpień 2008. Patrz: www.masha-ble.com/2008/08/15/irony-alert-social-media-introverts.

102 introwertycy częściej niż ekstrawertycy dzielą się z innymi: Yair Amichai-Hamburger,*Personality and the Internet,* [w:] *The Social Net: Understanding Human Behavior in Cyberspace,* red. Yair Amichai--Hamburger (New York: Oxford University Press, 2005), s. 27-56. Patrz także: Emily S. Orr et al., *The Influence of Shyness on the Use of*

Facebook in an Undergraduate Sample, „CyberPsychology and Behavior" 12, nr 3 (2009); Levi R. Baker, *Shyness and Online Social Networking Services,* „Journal of Social and Personal Relationships" 27, nr 8 (2010). Richard N. Landers i John W Lounsbury, *An Investigation of Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Internet Usage,* „Computers in Human Behavior" 22 (2006), s. 283-293. Patrz także: Luigi Anolli et al., *Personality of Peaople Using Chat: An OnLine Research,*„CyberPsychology and Behavior" 8, nr 1 (2005). Warto jednak zauważyć, że ekstrawertycy mają zwykle więcej znajomych na Facebooku niż introwertycy: Pavica Sheldon, *The Relationship Between Unwillingness-to-Communicate and Students' Facebook Use,*„Journal of Media Psychology" 20, nr 2 (2008), s. 67-75. Fakt ten nie zaskakuje, jako że Facebook stał się miejscem, w którym zawiera się wiele znajomości.

104 Odwiedzany co tydzień przez 22 000 wiernych: Pastor Rick i Kay Warren, Online Newsroom, www.rickwarrennews.com (dostęp 12.09.2010).

106 Współczesny ewangelikalizm głosi: Analizując początki i rozwój ruchu ewangelikalnego, przeprowadziłam szereg fascynujących rozmów m.in. z zawsze niezwykle elokwentną Lauren Sandler, autorką książki *Righteous: Dispatches from the Evangelical Youth Movement* (New York: Viking, 2006).

107 „dobywającym się z głębi serca okrzyku zdziwienia": Mark Byron, *Evangelism for Introverts,* www.markbyron.typepad.com/main/2005/06/evengelelism_for_introverts.html (dostęp 27.06.2005).

107 uczestnictwo w pracy komitetu parafialnego: Jim Moore, *I Want to Serve the Lord – But Not Serve on a Parish Committee,* www.beliefnet.com/Faiths/Christianity/Catholic/2000/07/I-Want-To-Serve-The-Lord-Not-Serve-On-A-Parish-Committee. aspx.

109-110 „zapładniającym cudem pełni wzajemnego porozumienia": Jean Autret, William Burford i Philips J. Wolfe, tłum. i red., *Marcel Proust on Reading Ruskin* (New Haven, CT: Yale University Press, 1989).

ROZDZIAŁ 3. KIEDY WSPÓŁPRACA ZABIJA KREATYWNOŚĆ

112 „Jestem koniem, który biega w pojedynczym zaprzęgu”: Albert Einstein [w:] „Forum and Century”, t. 84, s. 193-194 (trzynasta pozycja z wydawanej przez Forum serii „Living Philosophies”, zbiór wypowiedzi na temat filozofii życiowej sławnych ludzi, wyd. I 1931).

112 5 marca 1975 roku: W niniejszym rozdziale informacje na temat Stephena Wozniaka pochodzą głównie z jego autobiografii *iWoz* (New York: WW Horton, 2006) [wyd. pol. *iWoz,* Warszawa 2009]. Określenie Woza jako „największego nerda” firmy Apple pochodzi z: www.valleywag.gawker.com/220602/wozniak-jobs-design-role-overstatd.

116 serię eksperymentów dotyczących natury ludzkiej kreatywności: Donald W. MacKinnon, „The Nature and Nurture of Creative Talent” (Walter Van Dyke Bingham Lecture, wykład wygłoszony w Yale University w New Haven, Connecticut, 11.04.1962). Patrz także: MacKinnon, „Personality and the Realization of Creative Potential”, mowa wygłoszona w Western Psychological Association w Portland, Oregon, w kwietniu 1964).

116 Jednym z najbardziej interesujących odkryć: Patrz np.: (1) Gregort J. Feist, *A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity,*„Personality and Social Psychology Review” 2, nr 4 (1998), s. 290-309; (2) Feist, *Autonomy and Independence,* Encyclopedia of Creativity, t. 1 (San Diego, CA: Academic Press, 1999), s. 157-163; i (3) Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: Harper Perennial, 1996), s. 65–68. Owszem, istnieje kilka prac, w których autorzy wykazują współzależność między ekstrawersją a kreatywnością, jednak w przeciwieństwie do opracowań MacKinnona, Csikszentmihalyi’ego i Feista, którzy poddali analizie osoby, których kariera zawodowa świadczy o tym, że są one niezwykle kreatywne w „realnym życiu”, są to publikacje studentów wyższych uczelni, którzy badali poziom kreatywności swoich kolegów w sposób znacznie bardziej swobodny i

nieortodoksyjny, na przykład analizując ich hobby lub prosząc ich o wykonanie wymagających pewnego stopnia kreatywności zadań, takich jak napisanie historyjki na temat obrazka, jaki im pokazano. Jest wielce prawdopodobne, że ekstrawertycy dają sobie radę lepiej od introwertyków w wykonywaniu zadań w tego rodzaju warunkach podwyższonego stresu. Możliwe także, jak sugeruje psycholog Uwe Wolfradt, że związek między introwersją a kreatywnością „daje się wykryć jedynie w odniesieniu do zadań wymagających znacznie wyższego stopnia kreatywności". (Uwe Wolfradt, *Individual Differences in Creativity: Personality, Story Writing, and Hobbies,* „European Journal of Personality" 15, nr 4, [lipiec/sierpień 2001], s. 297–310).

117 Hans Eysenck: Hans J. Eysenck, *Genius: The Natural History of Creativity* (New York: Cambridge University Press, 1995).

118 „Innowacyjność – sama istota gospodarki opartej na wiedzy": Malcolm Gladwell, *Why Your Bosses Want to Turn Your New Office into Greenwich Village,* „The New Yorker", 11.12.2000.

118 „Nikt z nas sam nie jest mądrzejszy od wszystkich nas razem": Warren Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (New York: Basic Books, 1997).

118 „namalowali pod okiem Michała Anioła jego asystenci": Clay Shirky, *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations* (New York: Penguin, 2008).

118 organizują swoich pracowników w zespoły: Steve Koslowski i Daniel Ilgen, *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams,* „Psychological Science in the Public Interest" 7, nr 3 (2006), s. 77–124.

118 w roku 2000 już połowa amerykańskich przedsiębiorstw: Dennis J. Devine, *Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness,* „Small Group Research" 20 (1999), s. 678–711.

118 postępują tak w zasadzie już wszystkie: Frederick Morgeson et al., *Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes,* „Journal of Management" 36, nr 1 (2010), s. 5–39.

118 91% menedżerów wyższego szczebla: Ibid.

119 Konsultant organizacyjny Stephen Harvill powiedział mi: Rozmowa autorki z 26.10.2010.

119 ponad 70% pracowników przedsiębiorstw: Davis, *The Physical Environment of the Office*. Patrz także: James C. McElroy i Paula C. Morrow, *Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occurring Quasi-Field Experiment in a Multi-Generational Setting*,„Human Relations" 63, nr 5 (2010), s. 609-636. Patrz także: Davis, *The Physical Environment of the Office:* „dziś większość pracowników firm nadal pracuje w otwartej przestrzeni biurowej". Patrz także: Joyce Gannon, *Firms Betting OpenOffice Design, Amenities Lead to Happier, More Productive Workers*,„Post-Gazette" (Pittsburgh), 09. 02. 2003. Patrz także: Stephen Beacham, „Real Estate Weekly", 06. 07. 2005. Pierwszą firmą, która zaczęła stosować model otwartej przestrzeni biurowej w wysokościowcach, była firma Owens Corning w 1969 r. Dziś model ten stosuje większość firm, np. Procter & ; Gamble, Ernst & ; Young, GlaxoSmithKline, Alcoa i H. J. Heinz.www.owenscorning.com/acquainted/about/history/1960.asp. Patrz także: Matthew Davis et al., *The Physical Enviroment of the Office: Contemporary and Emerging Issues* [w:] G.P. Hodgkinson, red. i J.K. Ford, red., *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* t. 26 (Chichester, UK: Wiley, 2011), s. 193-235: „...w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w. w Ameryce Północnej zaczęto stosować na szeroką skalę model otwartej przestrzeni biurowej oraz koncepcję krajobrazu biurowego". Patrz także: Jennifer Ann McCusker, „Individuals and Open Space Office Design: The Relationship Between Personality and Satisfaction in an Open Space Work Enviroment", praca dyplomowa, Organizational Studies, Alliant International University, 12.04.2002 („koncepcja otwartej przestrzeni biurowej powstała w połowie lat sześćdziesiątych XX w., jej autorami była grupa niemieckich konsultatntów ds. zarządzania", cytując Karen A. Edelman, *Take Down the Walls,* „Across the Board" 34, nr 3 (1997): s. 32-38.

119 W latach siedemdziesiątych na jednego pracownika: Roger Vincent, *Office Walls Are Closing in on Corporate Workers,* „Los Angeles Times", 15.12.2010.

119 przechodzenie od koncepcji „ja pracuję" do koncepcji „my pracujemy": Paul B. Brown, *The Case for Design,* „Fast Company", czerwiec 2005.

119 Rywal na rynku, Herman Miller Inc.: „New Executive Officescapes: Moving from Private Offices to Open Environments", Herman Miller Inc., 2003.

120 W 2006 roku władze Ross School of Business: Dave Gershman, *Building Is 'Heart and Soul' of the Ross School of Business,* www.mlive.com, 24.01.2009. Patrz także: Kyle Swanson, *Business School Offers Preview of New Home, Slanted to Open Next Semester,* „Michigan Daily", 15.09.2008.

120 Według wyników przeprowadzonego w 2002 roku sondażu: Christopher Barnes, „What Do Teachers Teach? A Survey of America's Fourth and Eighth Grade Teachers", przeprowadzony przez Center for Survey Research and Analysis, University of Connecticut, Civic Report nr 28, wrzesień 2002. Patrz także: Robert E. Slavin, *Research on Cooperative Learning and Achievement: What We Know, What We Need to Know,*. . Contemporary Educational Psychology" 21, nr 1 (1996), s. 43–69 (cytując wyniki przeprowadzonego w 1993 r. ogólnokrajowego sondażu, z których wynika, że 79% nauczycieli szkół podstawowych i 62% nauczycieli gimnazjów korzysta z metody „uczenia się opartego na współpracy"). Warto zauważyć – jak dowiedziałam się z e-maila przysłanego mi przez Rogera Johnsona z Cooperative Learning Center na University of Minnesota – że „normalnie" wielu nauczycieli po prostu łączy uczniów w grupy, nie wykorzystując metody „uczenia się opartego na współpracy"*per se,* która wymaga zastosowania specyficznych procedur, itd.

121 „Uczenie się oparte na współpracy": Bruce Williams, *Cooperative Learning: A Standard for High Achievement* (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2004), s. 3–4.

121 Janet Farrall i Leonie Kronborg: Janet Farrall i Leonie Kronborg, *Leadership Development for the Gifted and Talented* [w:] *Fusing Talent – Giftedness in Australian Schools,* red. M. McCann i F. Southern (Adelaide: The Australian Association of Mathematics Teachers, 1996).

123 „Ludzie całkowicie odsłaniają się i opisują": Rozmowa radiowa z Kai Ryssdal, *Are Cubicles Going Extinct?,* „Marketplace", źródło: American Public Media, 15.12.2010.

123 Zdecydowana większość pierwszych entuzjastów komputerowych: Sarah Holmes i Philips L. Kerr, *The IT Crown: The Type Distribution in a Group of Information Technology Graduates,* „Australian Psychological Type Review" 9, nr 1 (2007), s. 31–38. Patrz także: Yair Amichai-Hamburger et al.,*"On the Internet No One Knows I' m an*

Introvert": Extraversion, Neuroticism, and Internet Interaction, „CyberPsychology and Behavior" 5, nr 2 (2002), s. 125–128.

123–124 „Wszyscy, którzy mają do czynienia komputerami, doskonale wiedzą": Dave W. Smith, email do autorki z 20. 10. 2010.

124 „Jak to się dzieje, że ten chłopak": Patrz: Daniel Coyle, *The Talent Code* (New York: Bantam Dell, 2009), s. 48 [wyd. pol. *Kod talentu,* Warszawa 2011].

125 trzech grup skrzypków: K. Anders Ericsson et al., *The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Export Performance,* „Psychological Review" 100, nr 3 (1993), s. 363-406.

125 „poważne studia i ćwiczenia odbywane w samotności": Neil Charnes et al., *The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise,* „Applied Cognitive Psychology" 19 (2005), s. 151-165.

126 Studenci uniwersytetów, którzy wolą uczyć się sami: David Glenn, *New Book Lays Failure to Learn on Colleges' Doorsteps,* „The Chronicle of Higher Education", 18.01.2001.

126 Nawet najwybitniejsi zawodnicy w grach zespołowych: Starkes i Ericsson, *Export Performance in Sports: Advances in Research on Sports Expertise,* „Human Kinetics" (2003), s. 67-71.

126 W wielu dziedzinach, jak powiedział mi Ericsson: Rozmowa z autorką, 13.04.2010.

127 10 tysięcy godzin celowego ćwiczenia: W wieku 18 lat najlepsi skrzypkowie, studenci Berlińskiej Akademii Muzycznej, poświęcili już średnio ponad 7000 godzin na samodzielne ćwiczenia, ok. 2000 godzin więcej niż dobrzy skrzypkowie i 4000 godzin więcej niż [przyszli] nauczyciele muzyki.

128 „ich niezwykła ciekawość i dociekliwość": Csikszentmihalyi, *Creativity,* s. 177.

128 ponieważ ćwiczenie gry na instrumencie muzycznym lub rozwiązywanie zadań matematycznych: Ibid., s. 65. 128 Madeleine L'Engle: Ibid., s. 253-254.

128 „Mój drogi Babbage": Charles Darwin, *The Correspondence of Charles Darwin Volume 2: 1837–1843* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1987), s. 67.

129 Kodowe Gry Wojenne: Ich opis w: Tom DeMarco i Timothy Lister, *Peopleware: Productive Project and Teams* (New York: Dorset House, 1987).

130 zebranych w ostatnim czasie danych na temat pracy w otwartych przestrzeniach biurowych: Patrz np.: (1) Vinesh Oommen et al., *Should Health Service Managers Embrace Open Plan Work Environments? A Review,* „Asia Pacific Journal of Health Management" 3, nr 2 (2008); (2) Aoife Brennan et al., *Traditional Versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study,* „Environment and Behavior" 34 (2002), s. 279; (3) James C. McElroy i Paula Morrow, *Employee Reactions to Office Redesign: A Naturally Occuring Quasi-Field Experiment in a Multi-GenerationalSetting,*„Human Relations" 63 (2010), s. 609; (4) Einar De Cronn et al., *The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of the Literature,* „Ergonomics" 48, nr 2 (2005), s. 119-134; (5) J. Pejtersen et al., *Indoor Climate, Psychosocial Work Environment and Symptoms in Open-Plan Offices,* „Indoor Air" 16, nr 5 (2006), s. 392-401; (6) Herman Miller Research Summary, 2007, „It's All About Me: The Benefits of Personal Control at Work"; (7) Paul Bell et al., *Environmental Psychology* (Lawrence Erlbaum, 2005), s. 162; (8) Davis, *The Physical Environment of the Office.*

131 które wcześniej odbyły spokojną, relaksującą przechadzkę: Marc G. Berman et al., *The Cognitive Benefits of Interacting with Nature,* „Psychological Science" 19, nr 12 (2008), s. 1207-1212. Patrz także: Stephen Kaplan i Marc Berman, *Directed Attention as a Common Resource for Executive Functioning and Self-Regulation,*„Perspectives on Psychological Science" 5, nr 1 (2010), s. 43-57.

131 Wyniki innych badań, przeprowadzonych na 38 000 specjalistach: Davis et al., *The Physical Environment of the Office.*

131 Nawet wielozadaniowość (...) okazuje się jedynie mitem: John Medina, *Brain Rules* (Seattle, WA: Pear Press, 2008), s. 87.

131 Backbone Entertainment: Mike Mika, rozmowa z autorką, 12.07.2006.

132 Reebok International: Kimberly Blanton, *Design It Yourself: Leasing Office Laid Out by the Workers Who Use Them Can Be a Big Advantage When Companies Compete for Talent,* „Boston Globe", 01.03.2005.

132 Przez dziesięć lat, począwszy od roku 2000: TEDx Midwest Talk, 15. 10. 2010. Również email do autorki, 05. 11. 2010.

133 Na przykład Franz Kafka: Anthony Storr, *Solitude: A Return to the Self* (New York: Free Press, 2005), s. 103 [wyd. pol. *Samotność–powrót do jaźni,* Warszawa 2010].

133 bardziej pogodnie nastawiony do świata i ludzi Theodor Geisel: Judith Morgan i Neil Morgan, *Dr Seuss and Mr. Geisel: A Biography* (New York: DaCapo, 1996).

134 legendarnego menedżera branży reklamowej Alexa Osborna: Alex Osborn, *Your Creative Power* (W Lafayette, IN: Purdue University Press, 1948).

135 grupowa burza mózgów w rzeczywistości wcale nie zdaje egzaminu: Marvin D. Dunnette et al., *The Effect of Group Participation on Brainstorming Effectiveness for Two Industrial Samples,* „Journal of Applied Psychology" 47, nr 1 (1963), s. 30-37.

136 wyniki przeprowadzonych w okresie ponad 40 lat badań: Patrz np.: Paul A. Mongeau i Mary Claire Morr, *Reconsidering Brainstorming,* „Group Facilitation" 1, nr 1 (1999), s. 14. Patrz także: Karan Girotra et al., *Idea Generation and the Quality of the Best Idea,* „Management Science" 56, nr 4 (kwiecień 2010), s. 591-605. (Najwyższy poziom innowacyjności osiągany jest dzięki zastosowaniu procesu hybrydowego, w którym każdy z uczestników najpierw urządza sobie „sesję burzy mózgów z samym sobą", a dopiero potem dzieli się swoimi pomysłami z innymi).

136 stosowanie przez ludzi biznesu metody grupowej burzy mózgów jest czystym szaleństwem: Adrian Furnham, *The Brainstorming Myth,* „Business Strategy Review" 11, nr 4 (2000), s. 21-28.

137 sesji grupowej burzy mózgów w Internecie: Paul Mongeau i Mary Claire Morr, *Reconsidering Brainstorming.*

137 To samo odnosi się do sposobu pracy pracowników naukowych: Charlan Nemeth i Jack Goncalo, *Creative Collaborations from Afar: The Benefits of Independent Authors,* „Creativity Research Journal" 17, nr 1 (2005), s. 1-8.

137 przeświadczeni, że jako grupa osiągnęli o wiele lepsze wyniki: Keith Sawyer, *Group Genius: The Creative Power of Collaboration* (New York: Basic Books, 2007), s. 66.

138 neutralizować ów lęk: Susan K. Opt i Donald A. Loffredo, *Rethinking Communication Apprehension: A Myers-Briggs Perspective*, „Journal of Psychology" 134, nr 5 (2000), s. 556-570.

138 dwie drużyny koszykarskie NCAA: James C. Moore i Jody A. Brylinsky, *Spectator Effect on Team Performance in College Basketball,* „Journal of Sport Behavior" 16, nr 2 (1993), s. 77.

138 Ekonomista behawioralny Dan Ariely: Dan Ariely, *What's the Value of a Big Bonus?,* „New York Times", 19.11.2008.

139 Gregory Berns: Opis eksperymentów Solomona Ascha i Gregory'ego Bernsa w: Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), s. 59-81. Patrz także: Sandra Blakeslee, *What Other People Say May Change What You See,* „New York Times", 28.06.2005. Patrz także: Gregory S. Berns et al., *Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation,* „Biological Psychiatry" 58 (2005), s. 245-253.

141 uaktywniał się region ciała migdałowatego: Co ciekawe, w innych wersjach tego eksperymentu, w których wolontariusze wykonywali zadanie razem z grupą komputerów, a nie ludzi, region ciała migdałowatego w ich mózgach nie uaktywniał się, nawet kiedy nie zgadzali się oni z opinią komputerów. Świadczy to o tym, że osoby, które zachowują się w sposób nonkonformistyczny, cierpią nie tyle ze strachu przed złą odpowiedzią, ile z obawy przed wykluczeniem z grupy.

142 bezpośrednie relacje interpersonalne przyczyniają się do wytwarzania między ludźmi zaufania: Blinda Luscombe, *Why EMail May Be Hurting OffLine Relationships,*„Time", 22.06.2010. 142 współzależności między gęstością zaludnienia a poziomem innowacyjności: Jonah Lehrer, *How the City Hurts Your Brain,* „Boston Globe", 02.01.2009.

144 organizują otwartą przestrzeń biurową w bardziej „elastyczny" sposób: Davis et al., *The Physical Environment of the Office.* 144 W Pixar Animation Studios: Bill Capodagli, *Magic in the Workplace: How Pixar and Disney Unleash the Creative Talent of Their Workforce,* „Effectif", wrzesień/październik 2010, s. 43-45. 144 Podobnie w firmie Microsoft: Michelle Conlin, *Microsoft's Meet-My-Mood Offices,*„Bloomberg Businessweek", 10.09.2007.

ROZDZIAŁ 4. CZY TEMPERAMENT TO PRZEZNACZENIE?

Ogólna uwaga do tego rozdziału: W rozdziale 4 omawiam dokonane przez profesora Jerome'a Kagana odkrycia dotyczące wysokiej reaktywności emocjonalnej, która to cecha – według niektórych współczesnych psychologów – leży na skrzyżowaniu introwersji oraz innej cechy zwanej „neurotycznością". Ze względu na przejrzystość wywodu nie uwzględniam tego rozróżnienia w tekście niniejszego rozdziału. 152 W jednym z tego rodzaju eksperymentów, który rozpoczął się w roku 1989: Jego przebieg i wyniki zostały szczegółowo omówione w: Jerome Kagan i Nancy Snidman, *The Long Shadow of Temperament* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004). 154 „dokonany ponad 75 lat temu przez Carla Gustava Junga opis": Ibid., s. 218.

154 powściągliwego Toma i ekstrawertycznego Ralpha: Jerome Kagan, *Galen's Prophecy* (New York: Basic Books, 1998), s. 158-161.

154 Niektórzy twierdzą, że temperament to fundament: Patrz: www.selfgrowth.com/articles/Warfield3.html.

155 ważny ośrodek mózgowy: Kagan i Snidman, *The Long Shadow of Temperament*, s.10.

155-156 Kiedy mamy wrażenie, że frisbee zaraz uderzy nas prosto w twarz: Porównanie to zaczerpnęłam z dostępnego w Internecie wideo z udziałem Josepha Ledouxa, naukowca z NYU, który zajmuje się badaniem neurobiologicznych podstaw powstawania emocji, zwłaszcza strachu i niepokoju. Patrz: *Fearful Brain in an Anxious World,* „Science & the City", www.nyas.org/Podcast/Atom.axd (dostęp 20.11.2008).

157 „wyostrzoną uwagę": Elaine N. Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person* (New York: Routledge, 2010), s. 14.

157 rzeczywiście wykonują więcej ruchów: Różne badania potwierdzają tego rodzaju tendencję u wysoko reaktywnych dzieci. Patrz np.: Jerome Kagan, *Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children*,„Child Development" 363, nr 3 (1965), s. 609-628. Patrz także: Ellen Siegelman, *Reflective and Impulsive Observing Behavior,* „Child

Development" 40, nr 4 (1969), s. 1213-22. Autorzy tych opracowań posługują się wprawdzie terminem „reflektywny" *(reflective),* a nie „wysoko reaktywny" *(high-reactive),*można jednak bezpiecznie założyć, że mają oni na myśli tę samą kategorię dzieci. Siegelman opisuje je jako osobników, którzy „na ogół lepiej czują się w sytuacjach niskiego ryzyka, podejmują się jednak wykonywania trudniejszych, wymagających większego skupienia i intelektualnego wysiłku zadań (...) wykazują mniejszą aktywność motoryczną i większą ostrożność" (s. 1214). (Podobne badania przeprowadzono także na osobach dorosłych; patrz rozdział 6 i 7).

157 Dzieci wysoko reaktywne mają również tendencję do głębszego zastanawiania się: Elaine Aron, *The High Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them* (New York: Broadway Books, 2002).

158 jeśli wysoko reaktywne małe dziecko zepsuje przez przypadek innemu dziecku zabawkę: Patrz: rozdział 6, w którym odnoszę się do badań przeprowadzonych przez Grażynę Kochańską.

158 w jaki sposób dzieci w grupie powinny podzielić się jakąś wyjątkowo atrakcyjną zabawką: Winfried Gallagher (cytując Kagana), *How We Become What We Are,* „The Atlantic Monthly", wrzesień 1994.

158 niebieski kolor oczu, skłonność do alergii i kataru siennego (...) są szczupli i mają wąskie twarze: Kagan, *Galen's Prophecy,* s. 160-161.

159 Weźmy filmy wytwórni Disneya: Ibid., s.161.

159 ekstrawersja i introwersja uwarunkowane są fizjologicznie: David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996), s. 511-516.

160 ok. 40-50% dziedziczone: Thomas J. Bouchard Jr. i Matt McGue, *Genetic and Environmental Influences on Human Psychological Differences,* „Journal of Neurobiology" 54 (2003), s. 4-5.

161 eugenika nazistowska czy idea wyższości białej rasy: Na ten temat pisało kilku autorów, np. Peter D. Kramer, *Listening to Prozac* (New York: Penguin, 1993), s. 150 [wyd. pol. *Wsłuchując się w Prozac,* Warszawa 1995].

161 „Zgromadzone przeze mnie dane były przytłaczające": Gallagher (cytując Kagana), *How We Become What We Are.*

161 pierwszych wyników jego badań nad wysoko reaktywnymi dziećmi: Kramer, *Listening to Prozac,* s. 154.

162 Kagan wprowadza mnie do swojego gabinetu: Z Jerome'em Kaganem przeprowadziłam szereg rozmów w latach 2006-2010.

162 pisze o sobie, że w dzieciństwie był lękliwym, wystraszonym chłopcem: Jerome Kagan, *An Argument for Mind* (New Haven, CT: Yale University Press, 2006), s. 4, 7.

163 zajmuje w Ameryce miejsce nr 1 na liście największych lęków: Victoria Cunningham, Morty Lefkoe i Lee Sechrest, *Eliminating Fears: An Intervention that Permanently Eliminates the Fear of Public Speaking,* „Clinical Psychology and Psychotherapy" 13 (2206), s. 183-193.

163 Lęk przed publicznym przemawianiem, czyli glossofobia: Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), s. 59-81.

164 introwertycy niewątpliwie częściej niż ekstrawertycy: Susan K. Opt i Donald A. Loffredo, *Rethinking Communication Apprehension: A Myers--BriggsPerspective,* „Journal of Psychology" 134, nr 5 (2000), s. 556-570. Patrz także: Michael J. Beatty, James C. McCroskey i Alan D. Heisel, *Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communi-biological Paradigm,*„Communication Monographs" 65 (1998), s. 197-219. Patrz także: Peter D. Macintyre i Kimly A. Thivierge, *The Effects of Speaker Personality on Anticipated Reactions to Public Speaking,* „Communication Research Reports" 12, nr 2 (1995), s. 125-133.

165 średnio za połowę ogólnego zróżnicowania ludzi: David G. Winter, *Personality,* s. 512.

165 zmiana temperatury, czy zmiana wilgotności powietrza: Natasha Mitchell, „Jerome Kagan: The Father of Temperament", rozmowa radiowa z Mitchell w programie *ABC Radio International* nadanym 26.08.2006 (dostęp na: www.abc.net.au/rn/allinthemind/stories/2006/1722388.htm).

166 „Przeskakując płoty i wspinając się na dachy": Gallagher (cytując Lykkena), *How We Become What We Are.*

166 „Uniwersytety są pełne introwertyków": Rozmowa z autorem, 15.06.2006.

167 które wychowywane są przez troskliwych rodziców (...) „tej samej genetycznej gałęzi": Winfried Gallagher, *I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are* (New York: Random House, 1996), s. 29, 46-50. Patrz także: Kagan i Snidman, *The Long Shadow of Temperament,* s. 5.

167 małe dzieci uczą się tego, co dobre, a co złe: Grażyna Kochańska i R.A. Thompson, *The Emergence and Development of Conscience in Toddler-hood and Early Childhood,*[w:] *Parenting and Children's Internalization of Values,* red. J.E. Grusec i L. Kuczynski (New York: John Wiley and Sons), s. 61. Patrz także: Grażyna Kochańska, *Toward a Synthesis of Parental Socialization and Child Temperament in Early Development of Conscience,* „Child Development" 64, nr 2 (1993), s. 325-347; Grażyna Kochańska i Nazan Aksan, *Children's Conscience and Self-Regulation,*„Journal of Personality" 74, nr 6 (2006), s. 1587-1617; Grażyna Kochańska et al., *Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories,* „Journal of Personality and Social Psychology" 97, nr 2 (2009), s. 322-333.

168 ich żywiołowy i niesforny temperament: Gallagher, *I.D.,* s. 46-50.

168 teorii ochrzczonej mianem „hipotezy orchidei": David Dobbs, *The Science of Success,* „The Atlantic Monthly", 2009. Patrz także: Jay Belsky et al., *Vulnerability Genes or Plasticity Genes?,* „Molecular Psychiatry", 2009, s. 1-9; Michael Pluess i Jay Belsky, *Differential Susceptibility to Rearing Experience: The Case of Childcare,* „The Journal of Child Psychology and Psychiatry" 50, nr 4 (2009), s. 396-404; Pluess i Belsky, *Differential Susceptibility to Rearing Experience: Parenting and Quality Child Care,* „Developmental Psychology" 46, nr 2 (2010), s. 379-390; Jay Belsky i Michael Pluess, *Beyond Diathesis Stress: Differential Susceptibility to Environmental Influences,* „Psychological Bulletin" 135, nr 6 (2009), s. 885-908; Bruce J. Ellis i W. Thomas Boyce, *Biological Sensitivity to Context,* „Current Directions in Psychological Science" 17, nr 3 (2008), s. 183-187. 168-169 depresją, lękiem, wycofaniem się i przybraniem nieufnej postawy względem otoczenia: Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person,* s. 3. Patrz także: A. Engfer, *Antecedents and Consequences of Shyness in Boys and Girls: A 6-year Longitudinal Study,* [w:] *Social Withdrawal, Inhibition, and Shyness in Childhood,* red. K.H. Rubin i J.B. Asendorpf (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993), s. 49-79; W.T. Boyce et al.,

Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies, „Psychosomatic Medicine" 57 (1995), s. 411-422; L. Gannon et al., *The Mediating Effects of Psychophysiological Reactivity and Recovery on the RelationshipBetween Environmental Stress and Illness,* „Journal of Psychosomatic Research" 33 (1989), s. 165-175.

169 I rzeczywiście, około 1/4 wysoko reaktywnych dzieci badanych przez Kagana: Email, który autorka otrzymała od Kagana 22. 06. 2010.

169 które wychowywane są przez kochających i troskliwych rodziców: Patrz np.: Belsky et al., *Vulnerability Genes or Plasticity Genes?,* s. 5. Patrz także: Pluess i Belsky, *Differentia Susceptibility to Reading Experience: The Case of Childcare,* s. 397. 169 życzliwe, sumienne i prawe: Aron, *The Highly Sensitive Child.* 169 W szkole niekoniecznie zostają one gospodarzami klasy: Rozmowa autorki z Jayem Belskym, 28.04.2010. 169 w trakcie badania rezusów: Stephen J. Suomi, *Early Determinants of Behavior: Evidence from Primate Studies,* „British Medical Bulletin" 53, nr 1 (1997), s. 170-184 („wysoko reaktywne noworodki rezusów, które odebrano ich biologicznym matkom i oddano na wychowanie troskliwym samicom, wykazywały wyjątkowo dobre behawioralne przystosowanie do życia w grupie. [...] Osobniki te radziły sobie szczególnie dobrze ze zdobywaniem sprzymierzeńców i zawieraniem sojuszy z innymi członkami grupy w reakcji na sytuacje, w których główną rolę odgrywał czynnik współzawodnictwa i rywalizacji, oraz, prawdopodobnie w konsekwencji takiej postawy, zdobywały one sobie coraz większy prestiż i ostatecznie często zajmowały dominujące pozycje w hierarchii całej społeczności. [...] Najwyraźniej wysoka reaktywność tych osobników nie musi, wcześniej czy później, odbijać się negatywnie na ich życiu", s. 180). Patrz także: zamieszone na stronie internetowej „The Atlantic Monthly" (www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/12/the-science-of-success/7761) wideo, w którym Suomi mówi, że „te małpy, które miały krótki allel i były wychowywane przez troskliwe matki, nie miały żadnych problemów adaptacyjnych. Radziły sobie tak samo lub lepiej niż małpy, które miały inną tę drugą, długą wersję tego samego genu". (Warto także zauważyć, że choć o istnieniu związku między krótkim allelem genu SERT a depresją u ludzi dużo się mówi, to fakt ten wciąż budzi niejakie kontrowersje).

169 „ma związek z wysoką reaktywnością i introwersją": Seth J. Gillihan et al.,*Association Between Serotonin Transporter Genotype and Extraversion,* „Psychiatric Genetics" 17, nr 6 (2007), s. 351-354. Patrz także: M.R. Munafo et al., *Genetic Polymorphism and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis,*„Molecular Psychiatry" 8 (2003), s. 471-484. Patrz także: Cecilie L. Licht et al., *Association Between Sensory Processing Sensitivity and the 5-HTTLPR Short/Short Genotype.*

170 przypuszcza, że owe wysoko reaktywne rezusy: Dobbs, *The Science of Success.*

170 dorastające dziewczęta wyposażone w krótki allel genu SERT (...) mniejszy niepokój od innych, kiedy miały za sobą spokojny i pogodny dzień: Belsky et al., *Vulnerability Genes or Plasticity Genes?*

170 owa różnica utrzymuje się u nich nadal w wieku 5 lat: Elaine Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person,* s. 240-241.

171 nawet bardziej niż inne dzieci odporne na pospolite przeziębienia: Boyce, *Psychobiologic Reactivity to Stress and Childhood Respiratory Illnesses: Results of Two Prospective Studies.* Patrz także: W Thomas Boyce i Bruce J. Ellis, *Biological Sensitivity to Context: I. Evolutionary-Developmental Theory of the Origins and Functions of Stress Reactivity,* „Development and Psychopathology" 27 (2005), s. 283.

171 Krótki allel genu SERT: Patrz: Judith R. Homberg i Klaus-Peter Lesch, *Looking on the Bright Side of Serotonin Transporter Gene Variation,* „Biological Psychiatry", 2010. 171 żeglarze są do tego stopnia zajęci – i słusznie – wypatrywaniem pod wodą: Belsky et al., *Vulnerability Genes or Plasticity Genes?* 171 „Ilość czasu i wysiłku wkładanego przez nich": Rozmowa autorki z Jayem Belskym, 28.04.2010.

ROZDZIAŁ 5. DALEJ NIŻ TEMPERAMENT

173 *Przyjemnośćpojawia się na granicy:* Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990), s. 52.

173 pozbawionego okien pomieszczenia: W latach 2006-2010 przeprowadziłam z dr. Schwartzem szereg rozmów.

176 ślad wysoko lub nisko reaktywnego temperamentu: Carl Schwartz et al., *Inhibited and Uninhibited Infants' Grown Up': Adult Amygdaler Response to Novelty,* „Science" 300, nr 5627 (2003), s. 1952-1953.

177 Jeśli jako małe dziecko byłeś osobnikiem wysoko reaktywnym: Jeśli chodzi o wnikliwy opis wzajemnych relacji między ciałem migdałowatym a płatami przedczołowymi kory mózgowej, patrz: Joseph LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Simon & Schuster, 1996), rozdz. 6 i 8 [wyd. pol. *Mózg emocjonalny,* Warszawa 2000]. Patrz także: Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), s. 59-81.

177 mówi sama do siebie, starając się dodać sobie otuchy: Kevin N. Ochser et al., *Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulations of Emotion,* „Journal of Cognitive Neuroscience" 14, nr 8 (2002), s. 1215-1229.

178 naukowcy uwarunkowali szczura: LeDoux, *The Emotional Brain,* s. 248-249.

182 Hans Eysenck: David C. Funder, *The Personality Puzzle* (New York: WW. Horton, 2010), s. 280-283.

184 wysoki poziom pobudzenia mózgu: Email od Jerome'a Kagana do autorki, 23.06.2010.

184 wiele różnych rodzajów pobudzenia: Email od Carla Schwartza do autorki, 16. 08. 2010. Warto również zauważyć, że introwertycy raczej rzadko kiedy znajdują się od początku w stanie wysokiego pobudzenia, częściej zaś wykazują podatność do wejścia w ów stan. 184 podekscytowani fani piłki nożnej: Email od Jerome'a Kagana do autorki, 23.06.2010.

184 mnóstwo dowodów przemawia za tym, że introwertycy: Na ten temat istnieje wiele publikacji, patrz np.: Robert Stelmack, *On Personality and Arousal: A Historical Perspective on Eysenck and Zuckerman,* [w:] *On the Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman,* red. Marvin Zuckerman i Robert Stelmach (Pergamon, 2005), s. 17-28. Patrz także: Gerald Matthews et al., *Personality Traits* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), s. 169-170, 186-

189, 329-342. Patrz także: Randy J. Larsen i David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (New York: McGraw Hill, 2005), s. 202-206.

184 plasterki cytryny: Funder, *The Personality Puzzle,* s. 281.

185 z poziomem głośności ustawionym przez ekstrawertyków: Russell G. Geen, *Preferred Stimulation Levels in Introverts and Extroverts: Effects on Arousal and Performance,* „Journal of Personality and Social Psychology" 46, nr 6 (1984), s. 1303-1312.

186 Potrafią właściwie wybierać dom: Ideę tę zaczerpnęłam z: Winfried Gallagher, *House Thinking: A Room-by-Room Look at How We Live* (New York: Harper Collins, 2006).

186 introwertycy funkcjonują lepiej niż ekstrawertycy jeśli zostaną pozbawieni snu: William Kilgore et al., *The Trait of Introversion-Extraversion Predicts Vulnerability to Sleep Deprivation,*„Journal of Sleep Research" 16, nr 4 (2007), s. 354-363.

187 Niewyspani ekstrawertycy za kierownicą: Matthews, *Personality Traits,* s. 337.

187 Nadmierne pobudzenie zaburza naszą uwagę oraz pamięć krótkotrwałą: Gerald Matthews i Lisa Dorn, *Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence,* [w:] *International Handbook of Personality and Intelligence,* red. Donald J. Saklofske i Moshe Weidner (New York: Plenum Press, 1995), s. 367-396. Albo, jak ujmuje to psycholog Brian Little, „ekstrawertycy często odkrywają, że są w stanie uporać się ze związanym z szybkim przygotowaniem się do prezentacji lub briefingu natłokiem pracy i stresem w sposób, który dla introwertyków mógłby mieć katastrofalne skutki".

188 wzmacnia zakodowane w naszych mózgach reakcje lękowe oraz poczucie wstydu: Berns, *Iconoclast,* s. 59-81.

ROZDZIAŁ 6. FRANKLIN BYŁ POLITYKIEM... TYMCZASEM ELEANOR MÓWIŁA PROSTO Z SERCA

192 „Człowiek nieśmiały niewątpliwie obawia się": Charles Darwin, *The Expressions of the Emotions in Man and Animals* (Charleston, S.C.: BiblioBazaar, 2007), s. 259 [wyd. pol. *O wyrazie uczuć u człowieka i zwierząt,* Warszawa 1988].

192 Niedziela wielkanocna 1939 roku. Lincoln Memorial: Mój opis tego koncertu opiera się na relacji filmowej z tego wydarzenia.

193 I nie nadszedłby, gdyby nie Eleanor Roosevelt (...) występu Marian Anderson przed Lincoln Memorial: Allida M. Black, *Casting Her Own Shadow: Eleanor Roosevelt and the Shaping of Postwar Liberalism* (New York: Columbia University Press, 1996), s. 41-44.

193 „To było coś jedynego w swoim rodzaju": *The American Experience: Eleanor Roosevelt* (Public Broadcasting System, Ambrica Productions, 2000). Patrz transkrypt tego programu: www.pbs.org/wgbh/amex/eleanor/filmmore/transcript/transcript1.html.

194 Poznali się, kiedy on miał dwadzieścia lat: Blanche Wiosen Cook, *Eleanor Roosevelt, Volume One: 1884–1933* (New York: Viking Penguin, 1992), przede wszystkim s. 125-236. Patrz także: *The American Experience: Eleanor Roosevelt.*

196 swojej pierwszej publikacji naukowej w roku 1997: Elaine N. Aron i Arthur Aron, *Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality,*„Journal of Personality and Social Psychology" 3, nr 2 (1997), s. 345-368.

199-200 Kiedy Elaine była dzieckiem (...) Elaine postanowiła się tego dowiedzieć: Informacje biograficzne na temat Aron pochodzą z (1) jej rozmowy z autorką, 21.08.2008; (2) Elaine N. Aron, *The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You* (New York: Broadway Books, 1996); (3) Elaine N. Aron, *The Highly Sensitive Person in Love: Understanding and Meaning Relationships When the World Overwhelms You* (New York: Broadway Books, 2000).

200-201 Najpierw przeprowadziła wnikliwe rozmowy (...) światło w pokoju jest nieco za ostre: Aron i Aron, *Sensory-Processing Sensitivity.*Patrz także: E.N. Aron, *RevisitingJung's Concept of Innate Sensitiveness*, „Journal of Analytical Psychology" 49 (2004), s. 337-367. Patrz także: Aron, *The Highly Sensitive Person.*

201 Ich reakcje emocjonalne są wyjątkowo silne: W trakcie badań laboratoryjnych, kiedy osoby te oglądały fotografie, które zostały dobrane tak, by wzbudzać silne pozytywne i negatywne emocje, były one bardziej emocjonalnie pobudzone niż osoby niesensytywne. Patrz także: B. Acevedo, A. Aron i E. Aron, *Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States,* [w:] A. Aron (przewodniczący), *High Sensitivity, a Personality/Temperament Trait: Lifting the Shadow of Psychopathology*, sympozjum zorganizowane podczas corocznego spotkania American Psychological Association, San Diego, Kalifornia, 2010. Patrz także: Jadzia Jagiellowicz, Arthur Aron, Elaine Aron i Turhan Canli, *Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity,* [w:] Aron, *High Sensitivity.*

201 zespół naukowców ze Stony Brook University: Jadzia Jagiellowicz et al., *Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Changes in Visual Scenes,* „Social Cognitive and Affective Neuroscience", 2010, doi:10.1093/scan/nsq001.

201-202 potwierdzają jednak ustalenia Jerome'a Kagana: Jerome Kagan, *Reflection-Impulsivity and Reading Ability in Primary Grade Children,* „Child Development" 363, nr 3 (1965), s. 609-628. Patrz także: Ellen Siegelman, *Reflective and Impulsive Observing Behavior,* „Child Development" 40, nr 4 (1969), s. 1213-1222.

202 „Jeśli myślisz w bardziej głęboki i wnikliwy sposób": Rozmowa z autorką, 08.05.2010.

202 wyjątkowo empatyczne: Aron i Aron, *Sensory-Processing Sensitivity.*Patrz także: Aron, *Revisiting Jungs Concept of Innate Sensitiveness*. Patrz także: Aron, *The Highly Sensitive Person.* Patrz także wyniki badań fMRI: Acevedo, *Sensory Processing Sensitivity and Neural Responses to Strangers' Emotional States.* Patrz także: Jadzia Jagiellowicz, *Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity.* Warto zauważyć, że wielu psychologów osobowości, którzy są orędownikami pięcioczynnikowego modelu osobowości (tzw. Wielkiej Piątki), nie kojarzy empatii z sen-sytywnością (zgodnie z zyskującą stopniowo na znaczeniu koncepcją, która jest jednak stosukowo mało znana w porównaniu z Wielką Piątką), lecz z cechą

określaną mianem „ugodowości", a nawet ekstrawersją. Wyniki badań Aron nie podważają faktu istnienia tych związków, a jedynie poszerzają ich zakres. Jednym z najbardziej wartościowych aspektów dokonań Aron jest to, w jak radykalny i jednocześnie inspirujący sposób dokonuje ona reinterpretacji koncepcji, na jakich opiera się psychologia osobowości.

203 tendencji do wysokiej sensytywności i introwersji: Seth J. Gillihan et al., *Association Between Serotonin Transporter Genotype andExtraversion,* „Psychiatric Genetics" 17, nr 6 (2007), s. 351-354. Patrz także: M.R. Munafo et al., *Genetic Polymorphisms and Personality in Healthy Adults: A Systematic Review andMeta-Analysis,*„Molecular Psychiatry" 8 (2003), s. 471-484.

203 twarze przerażonych i cierpiących ludzi: David C. Funder, *The Personality Puzzle* (New York: WW. Horton, 2010), cytując A.R. Hariri et al., *Serotonin Transporter Genetic Variation and the Response of the Human Amygdala,* „Science" 297 (2002), s. 400-403.

203 twarze ludzi doznających silnych emocji: Acevedo, *Sensory Processing Sensitivity and Neural Response to Strangers' Emotional States.* Patrz także: Jadzia Jagiellowicz, *Faster and More Intense: Emotion Processing and Attentional Mechanisms in Individuals with Sensory Processing Sensitivity.*

203-206 W roku 1921 Franklin Delano Roosevelt zachorował na polio (...) co tak naprawdę czuli najbardziej potrzebujący i cierpiący Amerykanie: Cook, *Eleanor Roosevelt, Volume One,* s. 125-236. Patrz także: *The American Experience: Eleanor Roosevelt.*

206-207 Sympatyczna kobieta wręcza małemu dziecku (...) „prospołecznych relacji z rodzicami, nauczycielami i kolegami": Grażyna Kochańska et al., *Guilt in Young Children: Development, Determinants, and Relations with a Broader System of Standards,* „Child Development" 73, nr 2 (marzec/kwiecień 2002), s. 461-482. Patrz także: Grażyna Kochańska i Nazan Aksan, *Children's Conscience and Self-Regulation,*„Journal of Personality" 74, nr 6 (2006), s. 1587-1617. Patrz także: Grażyna Kochańska et al., *Guilt and Effortful Control: Two Mechanisms That Prevent Disruptive Developmental Trajectories,* „Journal of Personality and Social Psychology" 97, nr 2 (2009), s. 322-333.

207 badań przeprowadzonych w roku 2010 na University of Michigan: S.H. Konrath et al., *Changes in Dispositional Empathy in American College Students Over Time: A Meta-Analysis*,„Personality and Social Psychology Review", sierpień 2010, preprint elektroniczny (dostęp: www.ncbi.nlm.nih.gov/pumed/20688954).

207 związany jest z dominującą rolą, jaką w życiu studentów odgrywają media społecznościowe: Pamela Paul, From Students, *Less Kindness for Strangers?*, „New York Times", 25.06.2010.

207 kiedy ktoś wyśmiewał się z jej koleżanek: Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child* (New York: Random House, 2002), s. 18, 282-283.

207 pisze Eric Malpass: Eric Malpass, *The Long Long Dances* (London: Corgi, 1978).

208 Wysoko reaktywni introwertycy pocą się bardziej: V De Paschalis, *On the Psychophysiology of Extraversion,* [w:] *On Psychobiology of Personality: Essays in Honor of Marvin Zuckerman,* red. Marvin Zuckerman i Robert M. Stelmack (San Diego: Elsevier, 2004), s. 22. Patrz także: Randy J. Larsen i David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (New York: McGraw-Hill, 2005), s. 199.

208 socjopaci lokują się na samym końcu skali: Van K. Tharp et al., *Autonomic Activity During Anticipation of an Averse Tone in Noninstitu-tionalizedSociopaths*,„Psychophysiology" 17, nr 2 (1980), s. 123-128. Patrz także: Joseph Newman et al., *Validating a Distinction Between Primary and Secondary Psychopathy with Measures of Gray's BIS and BAS Constructs,* „Journal of Abnormal Psychology" 114 (2005), s. 319-323.

208 poważne uszkodzenia w obrębie ciała migdałowatego: Yaling Yang et al., *Localization of Deformations Within the Amygdala in Individuals with Psychopathy,* „Archives of General Psychiatry" 66, nr 9 (2009), s. 986-994.

208 Tak zwane wykrywacze kłamstw (...) przewodnictwa skórnego: Urządzeniami tymi mierzy się także częstotliwość oddechu, tętno i ciśnienie krwi.

210 jego tętno było rzeczywiście *supercool:* Winifred Gallagher, *I.D.: How Heredity and Experience Make You Who You Are* (New York: Random House, 1996), s. 24.

210 Corine Dijk: Corine Dijk i Peter J. De Jong, *The Remedial Value of Blushing in the Context of Transgressions and Mishaps,* „Emotion" 9, nr 2 (2009), s. 287-291.

211 „Rumieniec pojawia się po jakichś 2-3 sekundach": Benedict Carem, *Hold Your Head Up: A Blush Just Shows You Care,* „New York Times", 02.06.2009, s. D5.

211 „Ponieważ nie można świadomie kontrolować": Ibid.

211-212 Poszukując korzeni ludzkiego poczucia zawstydzenia i zażenowania, Keltner odkrył (...) niż mniej wyczulonym: Dacher Keltner, *Born to be Good: The Science of a Meaningful Life* (New York: W.W. Horton, 2009), s. 74-96.

213 „Typ »sensytywny« czy też »reaktywny« (...) »podobna okazja trafia się tylko raz«": Elaine Aron, *Revisiting Jungs Concept of Innate Sensitiveness,* s. 337-367.

213 27 cech kojarzonych z sensytywnością: Rozmowa autorki z Elaine Aron, 21.08.2008.

213 pozostałe 30% jest ekstrawertykami: Aron, *Psychotherapy in the Highly Sensitive Person,* s.5.

214 Członków ponad stu gatunków (...) co w danej chwili wokół niego się dzieje: Max Wolf et al., *Evolutionary Emergence of Responsive and Unresponsive Personalities,* „Proceedings of the National Academy of Sciences" 105, nr 41 (2008), s. 15825-30. Patrz także: Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person,* s. 2.

214 zwierzęta urządzały przyjęcia: David Sloan Wilson, *Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives* (New York: Bantam Dell, 2007), s. 110.

215 teorię kompromisu ewolucyjnego: Daniel Nettle, *The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,* „American Psychologist" 61, nr 6 (2006), s. 622-631.

215 Kiedy do stawu pełnego słonecznic pstrych Wilson wrzucił: Wilson, *Evolution for Everyone,* s. 100-114.

215 gupikiem trynidadzkim: Nettle, *The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,* s. 624. Patrz także: Shyril O'Steen et al., *Rapid Evolution of Escape Ability in Trinidadian Guppies,* „Evolution" 56, nr 4 (2002), s. 776-784. Warto zauważyć, że wyniki innych badań

wykazały, że śmiałe ryby radzą sobie lepiej z drapieżnikami (w tym wypadku chodziło jednak o pielęgnicowate w akwariach, a nie szczupakowate w strumieniach); Brian R. Smith i Daniel T. Blumstein, *Behavioral Types as Predictors of Survival in Trinidadian Guppies,* „Behavioral Ecology" 21, nr 5 (2010), s. 65-73.

216 nomadzi, którzy odziedziczyli: Dan Eisenberg et al., *Dopamine Receptor Genetic Polymorphisms and Body Composition in Undernourished Pastoralists: An Explanation of Nutrition Indices Among Nomadic and Recently Settled Ariaal Men of Northern Kenya,* „BMC Evolutionary Biology" 8, nr 173 (2008), doi: 10.1186/1471-2148-8-173. Patrz także: www.machineslikeus. com/news/adhd-advantage-nomadic-tribesmen.

216-217 ekstrawertycy mają więcej partnerów seksualnych (...) częściej popełniają różnego rodzaju wykroczenia i przestępstwa: Nettle, *The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,* s. 625. Patrz także: Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007).

217 Carl Gustav Jung już przed prawie stu laty stwierdził: Carl Gustav Jung, *Psychological Types,* [w:] *The Collected Works of C.G. Jung,* t. VI (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1971), s. 559.

217 których cechy osobnicze sprzyjają przetrwaniu całej grupy: Patrz np.: Nicholas Wade, *The Evolution of the God Gene,* „New York Times", 15.11.2009.

217 „Przypuśćmy, że w stadzie antylop": Elaine Aron, *Book Review: Unto Others: The Evolution and Psychology of Unselfish Behavior,* styczeń 2007, „Comfort Zone Online": www.hsperson.com/pages/3Feb07.htm.

218 osobniki w typie „jastrzębia" i „gołębia": Elaine Aron, *A Future Headline: HSPs, the Key to Human Survival?',* sierpień 2007, „Comfort Zone Online": www.hsperson.com/pages/1Aug07.htm.

218 zachowanie sikor bogatek: Nettle, *The Evolution of Personality Variation in Humans and Other Animals,* s. 624-625. Patrz także: David Sloan Wilson, *Evolution for Everyone.*

219 „Jeśli wysłać introwertyka na uroczyste przyjęcie": David Remnick, *The Wilderness Campaign,* „The New Yorker", 13.09.2004.

219 „Większość polityków czerpie energię ze spotkań": John Heilemann, *The Comeback Kid,* „New York Magazine", 21.05.2006.

221 „Tu chodzi o los całej planety”: Benjamin Svetkey, *Changing the Climate,* „Entertainment Weekly”, 14.07.2006.

225 między „królów-wojowników” i „kapłanów-doradców”:Aron, *Revisiting Jungs Concept of Innate Sensitivness.*

ROZDZIAŁ 7. DLACZEGO NA WALL STREET NASTĄPIŁ KRACH, PODCZAS GDY WARREN BUFFETT PROSPEROWAŁ W NAJLEPSZE?

226 Tuż po 7.30 rano: Historia Alana, a także opis wyglądu Dorn i jej domu oparte są na informacjach, jakie uzyskałam od autorki w trakcie kilku przeprowadzonych z nią rozmów telefonicznych oraz korespondencji e-mailowej w latach 2008-2010.

229 Historia finansowa świata obfituje w przykłady: Wiele przykładów dostarcza także historia konfliktów zbrojnych. „Hurra, chłopcy, mamy ich!”, miał zakrzyknąć podczas bitwy nad Little Bighorn w 1876 r. generał Custer, tuż przed tym, jak jego oddział dwustu żołnierzy został rozbity w proch przez trzytysięczną armię Siuksów i Czejenów. Z kolei podczas wojny koreańskiej zapalczywy generał MacArthur nieustannie parł ze swoimi wojskami do przodu niepomny na zagrożenia ze strony armii chińskiej, co w sumie kosztowało życie prawie 2 milionów istnień ludzkich, przy stosunkowo niewielkich zdobyczach terytorialnych. Stalin uparcie nie chciał przyjąć do wiadomości faktu zagrożenia atakiem Niemiec na Związek Radziecki, mimo że aż 90 razy docierały do niego różnego rodzaju sygnały ostrzegawcze z tym związane. Patrz: Dominic D.P. Johnson, *Overconfidence and War: The Havoc and Glory of Positive Illusions*(Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004).

229 fuzja AOL-u (America OnLine) z Time Warner:Nina Monk, *Fools Rush In: Steve Case, Jerry Levin, and the Unmaking of AOL Time-Warner*(New York: HarperCollins, 2005).

230 Lepiej dają sobie także radę z ewentualnym niepowodzeniem: Profesor psychologii Richard Howard w rozmowie z autorką z 17.11.2008

zauważa, że introwertycy zwykle tłumią pozytywne emocje, podczas gdy ekstrawertycy je rozniecają.

230 nasz układ limbiczny: Warto zauważyć, że obecnie wielu naukowców niechętnie posługuje się określeniem „układ limbiczny". Jest tak dlatego, że nikt tak naprawdę nie wie, jakie regiony mózgu wchodzą w jego skład. W minionych latach przyporządkowywano mu różne struktury mózgowe, dziś zaś wielu nazywa „układem limbicznym" te obszary mózgu, które nie mają nic wspólnego z emocjami. Mimo to określenie to jest przydatne i wciąż pozostaje w użyciu.

231 „Nie, nie, nie! Nie rób tego": Patrz np.: Ahmad R. Hariri, Susan Y. Bookheimer i John C. Mazziotta, *Modulating Emotional Responses: Effects of a Neocortical Network on the Limbic Systems,* „NeuroReport" 11 (1999), s. 43-48.

231 jej *fundamentalnym* wyróżnikiem: Richard E. Lucan i Ed Diener, *Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion,* „Journal of Personality and Social Psychology" 79, nr 3 (2000), s. 452-468. Patrz także: Michael D. Robinson et al., *Extraversion andReward-Related Processing: Probing Incentive Motivation in Affective Priming Tasks,*„Emotion" 10, nr 5 (2010), s. 615-626.

232 ambicje i potrzeby ekonomiczne, polityczne i hedonistyczne: Joshua Wilt i William Revelle, *Extraversion*, [w:] *Handbook of Individual Differences in Social Behavior,* red. Mark R. Leary i Rich H. Hoyle (New York: Guilford Press, 2009), s. 39.

232 Kluczem do zrozumienia tego zjawiska wydają się pozytywne emocje: Patrz: Lucas i Diener, *Cross-Cultural Evidence for the Fundamental Features of Extraversion.*Patrz także: Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007).

232 rausz powstaje w wyniku wzmożenia aktywności jednego ze zbiorów struktur mózgowych: Richard Depue i Paul Collins, *Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion,* „Behavioral and Brain Science" 22, nr 3 (1999), s. 491-569. Patrz także: Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are.*

232 Dopamina, „substancja nagrody": Richard Depue i Paul Collins, *Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of*

Incentive Motivation, and Extraversion. Patrz także: Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are.* Patrz także: Susan Lang, *Psychologist Finds Dopamine Linked to a Personality Trait and Happiness,* „Cornell Chronicle" 28, nr 10 (1996).

233 pierwsze wyniki badań w tym zakresie są wielce intrygujące: Choć wyniki niektórych z tych badań okazały się sprzeczne ze sobą lub też nie udało się ich powtórzyć, to jednak w sumie dostarczają one przekonujących dowodów w tym zakresie.

233 W jednym z eksperymentów Richard Depue: Depue i Collins, *Neurobiology of the Structure of Personality: Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation, and Extraversion.* 233 badając reakcję na zwycięstwo w grach hazardowych, że u ekstrawertyków: Michael X. Cohen et al., *Individual Differences in Extraversion and Dopamine Genetics Predict Neural Reward Responses,*„Cognitive Brain Research" 25 (2005), s. 851-861. 233 obszar kory orbitofrontalnej: Colin G. DeYoung et al., *Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five,* „Psychological Science" 21, nr 6 (2010), s. 820-828.

233 układ nagrody introwertyków „reaguje słabiej (...) i nie rozbijają sobie głowy": Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are.*

234 „To fantastyczne!": Michael J. Beatty et al., *Communication Apprehension as Temperamental Expression: A Communibiological Paradigm,* „Communication Monographs" 65 (1988): skąd dowiadujemy się, że osoby, które wykazują wysoki poziom lęku społecznego (w relacjach interpersonalnych), „doceniają umiarkowany (...) sukces mniej niż te, u których ów poziom jest niski".

234 „Wszyscy sądzą, że dobrze jest podkreślać i uwypuklać pozytywne emocje": Rozmowa autorki z Richardem Howardem z 17.11.2008. Howard zwrócił mi także uwagę na interesującą hipotezę w: Roy. F. Baumeister et al., *How Emotions Facilitate and Impair Self-Regulation,* [w:] *Handbook of Emotion Regulation,* red. James J. Gross (New York: Guilford Press, 2009), s. 422: „pozytywne emocje mogą wpływać na zniesienie zahamowań, które regulują nasze normalne zachowanie". 234 Za inną negatywną stronę rauszu emocjonalnego: Warto zauważyć, że tego rodzaju ryzykowne zachowanie występuje w obrębie tego, co Daniel Nettle *(Personality: What Makes You the Way You Are)* nazywa

„wspólnym terytorium" dzielonym przez ekstrawersję oraz inną cechę osobowości, sumienność. W pewnych wypadkach lepszym wskaźnikiem jest sumienność. 234 ekstrawertycy częściej niż introwertycy giną za kierownicą (...) ponownie zawierają związki małżeńskie: Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*. Patrz także: Timo Lajunen, *Personality and Accident Liability: Are Extroversion, Neuroticism and Psychoticism Related to Traffic and Occupational Fatalities?,* „Personality and Individual Differences" 31, nr 8 (2001), s. 1365-73.

234 ekstrawertycy częściej niż introwertycy wykazują nadmierną pewność siebie: Peter Schaeffer, *Overconfidence and the Big Five,* „Journal of Research in Personality" 38, nr 5 (2004), s. 473-480.

235 gdyby na Wall Street pracowało więcej kobiet: Patrz np.: Sheelah Kolhatkar, *What if Women Ran Wall Street?,* „New York Magazine", 21.03.2010.

235 skłonności do podejmowania ryzyka w sferze finansowej: Camelia M. Kuhnen i Joan Y. Chiao, *Genetic Determinants of Financial Risk Taking,* PLoS ONE 4(2), s. e4362. doi:10.1371/journal.pone.0004362 (2009) . Patrz także: Anna Dreber et al., *The 7R Polymorphism in the Dopamine Receptor D4 Gene (DRD4) Is Associated with Financial Risk Taking in Men,* „Evolution and Human Behavior" 30, nr 2 (2009), s. 85-92.

236 Kiedy prawdopodobieństwo wygranej jest niskie: J.P Roiser et al., *The Effect of Polymorphism at the Serotonin Transporter Gene on Decision-making, Memory and Executive Function in Ecstasy Users and Controls,* „Psychopharmacology" 188 (2006), s. 213-227. 236 Inne badania, w których wzięło udział 64 spekulantów giełdowych: Mark Fenton O'Creevy et al., *Traders: Risks, Decisions, and Management in Financial Markets* (Oxford, UK: Oxford University Press, 2005), s. 142-143.

236 zdolność do odraczania gratyfikacji (nagrody): Jonah Lehrer, *Don't,* „The New Yorker", 18.05.2009. Patrz także: Jacob B. Hirsch et al., *Positive Mood Effects on Delay Discounting,* „Emotion" 10, nr 5 (2010) , s. 717-721. Patrz także: David Brooks, *The Social Animal* (New York: Random House, 2011), s. 124 [wyd. pol. *Projekt życie,* Kraków 2012].

236 naukowcy dali jego uczestnikom wybór: Samuel McClure et al., *Separate Neural Systems Value Immediate and Delayed Monetary*

Rewards, „Science" 306 (2004), s. 503-507.

236 Podobny eksperyment wykazał: Hirsch, *Positive Mood Effects on Delay Discounting.*

237 to właśnie tego rodzaju błędna kalkulacja ryzyka: Osąd ludzi z Wall Street został poważnie zaburzony głównie z czterech powodów: (1) poddania się „owczemu pędowi" na giełdzie, (2) okazji zarobienia wysokich prowizji, (3) strachu przed utratą wpływów na rynku na rzecz konkurencji, i (4) niezdolności do właściwego zbilansowania ewentualnego zysku oraz związanego z nim ryzyka.

238 Zbyt dużo władzy i wpływów skupili w swoich rękach agresywni ryzykanci: Rozmowa z autorką z 05.03.2009.

238 „Przez dwadzieścia lat DNA": Fared Zakaria, *There Is a Silver Lining,* „Newsweek", 11.10.2008.

239 Vincent Kaminski: Steven Pearlstein, *The Art of Managing Risk,* „The Washington Post", 08.11.2007. Patrz także: Alexei Barrionuevo, *Vincent Kaminski: Sounding the Alarm But Unable to Prevail,* [w:] *10 Enron Players: Where They Landed After the Fall,* „The New York Times", 29.01.2006. Patrz także: Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story* (New York: Broadway, 2005), s. 250.

240 Wyobraźmy sobie, że zostaliśmy zaproszeni do laboratorium Newmana: C.M. Patterson i Joseph Newman, *Reflectivity and Learning From Aversive Events: Toward a Psychological Mechanism for the Syndromes of Disinhibition,* „Psychological Review" 100 (1993), s. 716-736. Osoby, u których występuje polimorfizm genu transportera serotoninowego 5-HTTLPR (tzw. wariant „s", kojarzony z introwersją i sensytywnością), uczą się także szybciej unikać przykrych bodźców w trakcie wykonywania zadań polegających na pasywnym unikaniu kary. Patrz: E.C. Finger et al., *The Impact of Tryptophan Depletion and 5-HTTLPR Genotype on Passive Avoidance and Response Reversal Instrumental Learning Tasks,* „Neuropsychopharmacology" 32 (2007), s. 206-215.

241 mózgi introwertyków „są nastawione" na sprawdzanie i analizowanie: John Brenner i Chris Cooper, *Stimulus or Response-Induced Excitation: A Comparison of the Behavior of Introverts and Extroverts,*„Journal of Research in Personality" 12, nr 3 (1978), s. 306-311.

241 że czegoś się na ich podstawie nauczymy: W rzeczy samej, jak wykazują badania, jednym z najbardziej skutecznych sposobów uczenia się jest analiza naszych własnych błędów. Patrz: Jonah Lehrer, *How We Decide* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2009), s. 51.

241-242 Jeśli zmusić ekstrawertyków do zwolnienia tempa (...) zareagować na sygnały ostrzegawcze w przyszłości: Rozmowa z autorką, 12.11.2008. Innym ze sposobów zrozumienia tego, dlaczego niektórzy ludzie niepokoją się z powodu ryzyka, a inni nie, jest ponowne odwołanie się do koncepcji struktur mózgowych (sieci neuronowych). W tym rozdziale skupiłam się na sterowanym dopaminą układzie nagrody oraz jego roli w dążeniu przez nas do uzyskiwania w życiu różnego rodzaju gratyfikacji. Ważną rolę odgrywa jednak także inna struktura, spełniająca w pewnym sensie dokładnie przeciwną funkcję, nazywana czasami „układem unikania straty", której zadaniem jest zwracanie nam uwagi na potencjalne zagrożenia związane z podejmowanym przez nas ryzykiem. Podczas gdy układ nagrody wszędzie dostrzega tylko piękne, smakowite owoce, które natychmiast stają się obiektem naszego pożądania, to układ unikania straty niepokoi się tym, że owoce te mogą być w środku robaczywe.

Układ unikania straty, podobnie jak układ nagrody, to rodzaj dwusiecznego miecza. Może on spowodować, że będziemy nadmiernie zaniepokojeni i zatroskani, tak bardzo, że kiedy na rynku pojawi się tendencja zwyżkowa, nie skorzystamy z nadarzającej się okazji, podczas gdy wszyscy wokół nas sowicie się obłowią. Z drugiej strony dzięki niemu popełniamy mniej głupich błędów. Układ ten sterowany jest m.in. przez neurotransmiter zwany serotoniną – dlatego, kiedy ktoś zażywa takie środki jak Prozac (jego substancja czynna należy do selektywnych inhibitorów zwrotnego wychwytu serotoniny), który wywiera wpływ na funkcjonowanie układu unikania straty, to osoba taka staje się znacznie mniej wyczulona na potencjalne zagrożenia. Poza tym robi się ona bardziej otwarta na innych i towarzyska. A właśnie tego rodzaju postawa, co ciekawe, a na co zwraca uwagę ekspert od spraw neuroekonomii, dr Richard Peterson, charakteryzuje również inwestorów, którzy podejmują decyzje w irracjonalnie euforyczny i beztroski sposób. „Zachowanie charakteryzujące się obniżonym poziomem percepcji zagrożeń oraz zwiększoną skłonnością do wszelkiego rodzaju interakcji społecznych [wynikające z zażywania

takich leków jak Prozac], odpowiada dokładnie tendencji do niskiej wrażliwości na ryzyko oraz do przebywania w swoim własnym towarzystwie u niektórych nadmiernie pewnych siebie, agresywnych inwestorów – pisze Peterson. – Można powiedzieć, że w mózgach inwestorów, którzy kreują różnego rodzaju niebezpieczne »bańki spekulacyjne«, następuje częściowa dezaktywacja układu unikania straty".

242 jakie wyniki uzyskują introwertycy i ekstrawertycy: Dalip Kumar i Asha Kapila, *Problem Solving as a Function of Extraversion and Masculinity,* „Personality and Individual Differences" 8, nr 1 (1987), s. 129–132.

242 Ekstrawertycy zdobywają lepsze stopnie: Adrian Furnham et al., *Personality, Cognitive Ability, and Beliefs About Intelligence as Predictors of Academic Performance,* „Learning and Individual Differences" 14 (2003), s. 49-66. Patrz także: Isabel Briggs Myers i Mary H. McCaulley, *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*(Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1985), s. 116; patrz także: opis badań Myers z 1980 w: Allan B. Hill, *Developmental Student Achievement: The Personality Factor,* „Journal of Psychology Type" 9, nr 6 (2006), s. 79-87.

243 u 141 studentów wiedzę: Eric Rolfhus i Philips Akerman, *Assessing Individual Differences in Knowledge: Knowledge, Intelligence, and Related Traits,* „Journal of Educational Psychology" 91, nr 3 (1999), s. 511-526.

243 zdecydowanie większą liczbę tytułów naukowych: G.P. Macdaid, M.H. McCaulley i R.I. Kainz, *Atlas of Type Tables* (Gainesville, FL: Center for Appilications of Psychological Type, 1986), s. 483-485. Patrz także: Hill, *Developmental Student Achievement.*

243 wyniki na teście Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal:Joanna Moutafi, Adrian Furnham i John Crump, *Demographic and Personality Predictors of Intelligence: A Study Using the NEO Personality Inventory and the Myers-Briggs Type Indicator,*„European Journal of Personality" 17, nr 1 (2003), s. 79-84.

243 Introwertycy nie są inteligentniejsi od ekstrawertyków: Rozmowa autorki z Geraldem Matthewsem z 24.11.2008. Patrz także: D.H.

Saklofske i D.D. Kostura, *Extraversion-Introversion and Intelligence,* „Personality and Individual Differences" 11, nr 6 (1990), s. 547-551.

243 które wykonuje się pod presją czasu lub pod presją społeczną: Gerald Matthews i Lisa Dorn, *Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence,* [w:] *International Handbook of Personality and Intelligence,* red. Donald H. Saklofske i Moshe Zeidner (New York: Plenum Press, 1995), s. 367-396. Patrz także: Gerald Matthews et al., *Personality Traits* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), rozdz. 12.

244 sposób skupiania się i koncentrowania uwagi (...) „a gdyby tak?": Debra L. Johnson et al., *Cerebral Blood Flow and Personality: A Positron Emission Tomography Study,* „The American Journal of Psychiatry" 156 (1999), s. 252-257. Patrz także: Lee Tilford Davis i Peder E. Johnson, *An Assessment of Conscious Content as Related to Introversion-Extraversion*, „Imagination, Cognition and Personality" 3, nr 2 (1983).

244 skomplikowaną łamigłówkę: Colin Cooper i Richard Taylor, *Personality and Performance on a Frustrating Cognitive Task,* „Perceptual and Motor Skills" 88, nr 3 (1999), s. 1384.

244 w wydrukowanych na papierze, skomplikowanych labiryntach: Rick Howard i Maeve McKillen, *Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test,* „Personality and Individual Differences" 11, nr 4 (1990), s. 391–396. Patrz także: John Weinman, *Noncognitive Determinants of Perceptual Problem-Solving Strategies,*„Personality and Individual Differences" 8, nr 1 (1987), s. 53–58.

244 test matryc progresywnych Ravena: Vidhu Mohan i Dalip Kumar, *Qualitative Analysis of the Performance of Introverts and Extraverts on Standard Progressive Matrices,* „British Journal of Psychology" 67, nr 3 (1976), s. 391–397.

245 cechy osobowości charakteryzujące najbardziej efektywnych pracowników: Rozmowa z autorką z 13.02.2007.

246 gdybyśmy mieli za zadanie dokonać rekrutacji pracowników banku inwestycyjnego: Rozmowa z autorką z 07.07.2010.

247 pokazano serię erotycznych zdjęć: Camelia Kuhnen et al., *Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk Taking,* „NeuroReport" 19, nr 5 (2008), s. 509–513.

248 tej cechy osobowości, którą określa się mianem „neurotyczności", niż introwersji: Jednak unikanie zagrożenia wykazuje związki zarówno z introwersją, jak i neurotycznością (obie te cechy osobowości kojarzona są z „wysoką reaktywnością" Jerome'a Kagana i „hipersen-sytywnością" Elaine Aron). Patrz: Mary E. Stewart et al., *Personality Correlates of Happiness and Sadness: EPQ-R and TPQ Compared*, „Personality and Individual Differences" 38, nr 5 (2005), s. 1085–96.

249 Jeśli chcesz się przekonać: Kwestionariusz ten można znaleźć na: www.psy.miami.edu/faculty/sc1BISBAS.html. Ja sama zetknęłam się z nim po raz pierwszy w znakomitej książce Jonathana Haidta *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom* (New York: Basic Books, 2005), s. 34.

250 „stają się niezależni od społecznego otoczenia": Mihalyi Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology for Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990), s. 16 [wyd. pol. *Przepływ. Psychologia optymalnego doświadczenia,* Wrocław 2005].

250 „Teorie psychologiczne zwykle zakładają": Mihalyi Csikszentmihalyi, *The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium* (New York: Harper Perennial, 1994), s. xii.

251 twoje zasoby energii są niemal nieograniczone: To samo dotyczy szczęścia. Wyniki badań świadczą o tym, że „rausz emocjonalny" oraz inne pozytywne emocje szybciej i łatwiej ogarniają ekstrawertyków niż introwertyków oraz że ekstrawertycy jako grupa są, w porównaniu do introwertyków, szczęśliwsi. Kiedy jednak psychologowie porównują szczęśliwych ekstrawertyków ze szczęśliwymi introwertykami, okazuje się, że przedstawiciele obu tych grup wykazują wiele cech wspólnych – wysokie poczucie własnej wartości, brak poczucia zagrożenia i lęku, satysfakcja z wykonywanej pracy – i że występowanie tych właśnie cech – znacznie silniej niż samej ekstrawersji – świadczy o tym, że dana osoba czuje się szczęśliwa. Patrz: Peter Hills i Michael Aryle, *Happiness, Introversion-Extraversion and Happy Introverts*, „Personality and Individual Differences" 30 (2001), s. 595-608.

251 *Release Your Inner Extrovert:* Artykuł w: „BusinessWeek" online, 26.11.2008.

252 Chuck Prince: Analiza profilowa Chucka Prince'a np. w: Mara Der Hovanesian, *Rewiring Chuck Prince,* „Bloomberg BusinessWeek",

20.02.2006.

253 Seth Klarman: Informacje na temat Klarmana np. w: Charles Klein, *Klarman Tops Griffin as Investors Hunt for 'Margin of Safety'*, „Bloomberg BusinessWeek", 11.06.2010. Patrz także: Geraldine Fabrikant, *Manager Frets Over Market but Still Outdoes It,* „New York Times", 13.05.2007.

254 Michael Lewis: Michael Lewis, *The Big Short: Inside the Doomsday Machine* (New York: W.W. Norton, 2010) [wyd. pol. *Wielki szort. Mechanizm maszyny zagłady,* Katowice 2011].

255 Warren Buffett: Historię Buffetta, którą przedstawiam w tym rozdziale, omawiam w oparciu o jego znakomitą biografię: Alice Schroeder, *The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life* (New York: Bantam Books, 2008).

258 „głosu wewnętrznego": Niektórzy psychologowie wiązaliby zapewne zdolność do samokontroli i polegania na samym sobie wykazywaną przez Warrena Buffetta nie tyle z introwersją, ile z inną cechą określaną mianem „wewnętrznego umiejscowienia kontroli"[2].

ROZDZIAŁ 8. MIĘKKA SIŁA

261 Mike Wei: Rozmowy z Mike'em Wei oraz innymi mieszkańcami Cupertino, do których nawiązuję w tym rozdziale, odbyłam przy kilkunastu różnych okazjach w latach 2006-2010.

262 w artykule zatytułowanym *The New White Flight:* Suein Hwang, *The New White Flight,* „Wall Street Journal", 19.11.2005.

263 53 zostało półfinalistami programu National Merit Scholarship (...) o 27% wyższa od przeciętnej krajowej: strona internetowa Monta Vista High School (dostęp: 31.05.2010).

266 Mówienie jest zdecydowanie na drugim planie: Richard C. Levin, *Top of the Class: The Rise of Asia's Universities,* „Foreign Affairs", maj/czerwiec 2010.

267 w „San Jose Mercury News" ukazał się artykuł: Sarah Lubman, *East West Teaching Traditions Collide,* „San Jose Mercury News", 23.02.1998.

268 „powinni nauczyć się słuchać dźwięku ciszy, która ich otacza": Heejung Kim, *We Talk, Therefore We Think? A Cultural Analysis of the Effect of Talking on Thinking,* „Journal of Personality and Social Psychology" 83, nr 4 (2002), s. 828-842.

268 „Journal of Research in Personality": Robert R. McCrea, *Human Nature and Culture: A Trait Perspective,* „Journal of Research in Personality" 38 (2004), s. 3-14.

268 Amerykanie są jednym z najbardziej ekstrawertycznych arodów: Patrz np.: David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996), s. 459.

269 porównano ze sobą dwie grupy dzieci w wieku 8-10 lat: Xinyin Chen et al., *Social Reputation and Peer Relationships in Chinese and Canadian Children: A Cross-Cultural Study,*„Child Development" 63, nr 6 (1992), s. 1336-1343. Patrz także: W. Ray Crozier, *Shyness: Development, Consolidation and Change* (Routledge, 2001), s. 147.

270 chińscy uczniowie szkół średnich i studenci: Michael Harris Bond, *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology* (New York: Oxford University Press, 1991), s. 62.

270 Inna grupa badaczy przeprowadziła eksperyment: Kim, *We Talk, Therefore We Think?* 270 tradycyjne podejście Azjatów do słowa mówionego: Patrz np.: Heejung Kim i Hazel Markus, *Freedom of Speech and Freedom of Silence: An Analysis of Talking as a Cultural Practice,* [w:] *Engaging Cultural Differences in Liberal Democracies,* red. Richard K. Shweder et al. (New York: Russell Sage Foundation, 2002), s. 432-452.

270 sentencjom Wschodu: Niektóre z nich zaczerpnęłam ze wstępu do artykułu Heejung Kim i Hazel Markus, który cytuję powyżej. 272 wyjątkowo trudne państwowe egzaminy urzędnicze zwane *jinshi:* Nicholas Kristof, *The Model Students,* „New York Times", 14.05.2006.

273 fotografie, na których znajdowali się mężczyźni w dominujących pozach: Jonathan Frejman et al., *Culture Shapes a Mesolimbic Response to Signals of Dominance and Subordination that Associates with Behavior,* „NeuroImage" 47 (2009), s. 353-359.

274 „Tylko osoby wywodzące się z tradycji bezpośredniego/jawnego wyrażania emocji": Harris Bond, *Beyond the Chinese Face,* s. 53.

274 *tajin kyofusho:* Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream* (New York: WW. Horton, 2003), s. 71.

274 mnisi buddyjscy z Tybetu odnajdują wewnętrzny spokój: Marc Kauffman, *Meditation Gives Brain a Charge, Study Finds,* „Washington Post", 03.01.2005.

274 „Choć ich niezwykłe zachowanie zostało dobrze udokumentowane": Lydia Millet, *The Humblest of Victims,* „New York Times", 07.08.2005.

275 zapoczątkowany w ostatnich dziesięcioleciach proces westernizacji:Patrz np.: Xinyin Chen et al., *Social Functioning and Adjustment in Chinese Children: The Imprint of Historical Time,* „Child Development" 76, nr 1 (2005), s. 182-195.

280 Wyniki jednego z eksperymentów, w którym przez okres 5 lat dokonywano porównawczej obserwacji nastolatków: C.S. Huntsinger i PE. Jose, *A Longitudinal Investigation of Personality and Social Adjustment Among Chinese American and European American Adolescents*, „Child Development" 77, nr 5 (2006), s. 1309-1324. To samo dzieje się z chińskimi dziećmi w Chinach, w miarę jak kraj ten ulega coraz większej westernizacji, na co wskazują wyniki szeregu badań obserwacyjnych nad zmianami zachowań i postaw społecznych. O ile jeszcze w 1990 r. nieśmiałość u dzieci ze szkół podstawowych uznawana była za oznakę ich dobrego wychowania i pilności, to w 2002 r. uchodziła już za cechę, która nie rokuje dobrze w kontaktach z rówieśnikami, a nawet może stanowić zapowiedź depresji. Patrz: Chen, *Social Functioning and Adjustment in Chinese Children.*

280 dziennikarz Nicholas Lemann: *News in Second Place,* „Slate", 25.06.1996.

283 „A... E... U... O... I...": Taka właśnie kolejność wypowiadania samogłosek, odmienna od standardowej, obowiązywała na seminarium prowadzonym przez Prestona Ni.

285 W swojej autobiografii Gandhi pisze: Historię Gandhiego, opisaną w tym rozdziale, opieram głównie na wiadomościach zaczerpniętych z jego autobiografii: Gandhi, *An Autobiography: The Story of My Experiments with Truth* (Boston: Bacon Press, 1957), s. 6, 20, 40-41, 59, 60-62, 90-91

[wyd. pol. *Autobiografia. Dzieje moich poszukiwań prawdy,* Warszawa 1956].

290 Projekt badawczy o nazwie TIMSS: Po raz pierwszy dowiedziałam się o nim z książki Malcolma Gladwella, *Outliners: The Story of Success* (New York: Little Brown and Company, 2008) [wyd. pol. *Poza schematem. Sekrety ludzi sukcesu,* Kraków 2009].

290 w roku 1995, kiedy TIMSS przeprowadzono po raz pierwszy: „Pursuing Excellence: A Study of U. S. Eighth-Grade Mathematics and Science Teaching, Learning Curriculum, and Achievement in International Context, Initial Findings from the Third International Mathematics and Science Study", U. S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Pursuing Excellence, NCES 97-198 (Washington, DC: U. S. Government Printing Office, 1996).

290 W roku 2007, kiedy naukowcy dokonali porównania: TIMSS Executive Summary. W krajach, w których uczniowie bardziej skrupulatnie wypełniają ten kwestionariusz, osiągają oni również lepsze wyniki na teście TIMSS: Erling E. Boe et al., „Student Task Persistence in the Third International Mathematics and Science Study: A Major Source of Achievement Differences at the National, Classroom and Student Levels" (Research Rep. nr 2002-TIMSS1) (Philadelphia: University of Pennsylvania, Graduate School of Education, Center for Research and Evaluation in Social Policy). Warto zauważyć, że badania te przeprowadzono w oparciu o dane z 1995 r.

291 psycholog międzykulturowy Priscilla Blinco: Priscilla Blinco, *Task Persistence in Japanese Elementary Schools,* [w:] *Windows on Japanese Education,* red. Edward R. Beauchamp (Westport, CT: Greenwood Press, 1991). Wyniki tych badań opisuje Malcolm Gladwell w swojej książce *Outliners.*

ROZDZIAŁ 9. KIEDY POWINIENEŚ POSTĘPOWAĆ BARDZIEJ EKSTRAWERTYCZNIE, NIŻ NORMALNIE MIAŁBYŚ NA TO OCHOTĘ?

297 Poznajcie profesora Briana Little'a: Historia prof. Little'a, do której nawiązuję w tym rozdziale, oparta jest na informacjach, jakie w latach 2006-2010 udało mi się od niego uzyskać w trakcie licznych rozmów telefonicznych oraz wymiany korespondencji drogą e-mailową.

299 Hipokratesa, Miltona, Schopenhauera, Junga: Więcej na ten temat patrz: *Kilka uwag na temat terminów „introwertyczny" i „ekstrawertyczny".*

299 Waltera Mischela: Omówienie debaty osobowość–sytuacja można znaleźć m.in. w: David C. Funder, *The Personality Puzzle* (New York: W.W. Norton, 2010), s. 118–144. Patrz także: Walter Mischel i Yuichi Shoda, *Reconciling Processing Dynamics and Personality Dispositions,* „Annual Review of Psychology" 49 (1998), s. 229–258. Kilka dodatkowych uwag na poparcie tezy, że coś takiego jak ściśle określona osobowość danego człowieka rzeczywiście istnieje: Wiemy, że u osób, które, zgodnie z wynikami uzyskanymi na teście osobowości, są introwertykami, niektóre procesy fizjologiczne przebiegają odmiennie niż u ekstrawertyków, oraz że między przedstawicielami obu tych typów osobowości występują także różnice genetyczne. Wiemy również, że cechy osobowości decydują w znacznej mierze o tym, jak dana osoba będzie się zachowywać i jakie podejmować decyzje w życiu. Jeśli jesteś ekstrawertykiem, zapewne masz wielu przyjaciół i znajomych, uprawiasz ryzykowny seks, miewasz wypadki i kontuzje, a także znakomicie radzisz sobie w zawodach, w których istotną rolę odgrywa dobry kontakt z drugim człowiekiem, takich jak sprzedawca, menedżer czy nauczyciel. (Nie oznacza to, że na pewno wybierzesz tego rodzaju pracę, a tylko to, że jest to znacznie bardziej prawdopodobne w przypadku ciebie niż typowego introwertyka). Jeśli jesteś introwertykiem, zapewne bardzo dobrze dajesz sobie radę w szkole i na studiach, zdobywasz różnego rodzaju tytuły i stopnie, masz stosunkowo niewielu przyjaciół, od długiego czasu pozostajesz w tym samym związku małżeńskim, a także wykonujesz zawód, który zapewnia ci duży stopień niezależności i swobody – prawdopodobnie jesteś artystą, naukowcem, matematykiem lub inżynierem. Ekstrawersja i introwersja mają nawet wpływ na to, jakim psychologicznym wyzwaniom przyjdzie ci w życiu stawić czoła: introwertycy narażeni są szczególnie na depresję oraz różnego

rodzaju lęki i fobie (wystarczy pomyśleć o Woodym Allenie) ; ekstrawertykom zaś grozi to, że staną się oni osobnikami narcystycznymi, bezkrytycznie pewnymi siebie, nadmiernie agresywnymi i wrogo nastawionymi do innych (przypomnijmy sobie kapitana Ahaba z powieści*Moby Dick,* który pijany wściekłością i pragnieniem zemsty tropi białego wieloryba).

Poza tym, jak dowodzą wyniki badań naukowych, obserwując daną osobę, która właśnie wchodzi w dorosłość, można z dużą dozą prawdopodobieństwa przewidzieć, jaki typ osobowości będzie ona prezentować, kiedy osiągnie wiek 70 lat. Innymi słowy, mimo olbrzymiej różnorodności doświadczeń, jakie w ciągu życia zdobywamy w najrozmaitszych sytuacjach, główne cechy naszej osobowości nie ulegają zmianie. Nie znaczy to oczywiście, że nasza osobowość nie ewoluuje; badania Kagana nad elastycznością zachowania osób wysoko reaktywnych zdecydowanie wykluczają taką możliwość. Mamy jednak tendencję do trzymania się przewidywalnych wzorców zachowań. Jeśli w szkole średniej byłeś dziesiątym co do poziomu ekstrawersji uczniem w klasie, twoje zachowanie może z czasem ulegać znacznym fluktuacjom, jednak kiedy po 50 latach ponownie spotkasz się ze swoimi szkolnymi kolegami na zjeździe absolwentów, prawdopodobnie okaże się, że nadal jesteś w pierwszej dziesiątce najbardziej ekstrawertycznych osób. W trakcie uroczystości zauważysz także zapewne, że wielu z twoich dawnych kolegów szkolnych jest większymi introwertykami, niż zapamiętałeś ich z przeszłości: że stali się oni cichsi i spokojniejsi, bardziej powściągliwi i mniej rozdokazywani. A także bardziej zrównoważeni emocjonalnie, ugodowi i sumienni. Natężenie wszystkich tych cech zwiększa się bowiem z wiekiem, przez co stają się one bardziej widoczne. Psychologowie nazywają ów proces „dojrzewaniem wewnętrznym/emocjonalnym”*(„intrinsic maturation”),* rejestrując ten sam schemat, według którego przebiega ten proces rozwoju osobowości, u mieszkańców tak różnych krajów jak Niemcy, Wielka Brytania, Hiszpania, Czechy i Turcja. Zresztą podobnie ma się rzecz również z szympansami i małpami zwierzokształtnymi (długoogoniastymi).

Wszystko to wydaje się mieć sens z ewolucyjnego punktu widzenia. Ponieważ wysoki poziom ekstrawersji pomaga w zdobywaniu partnerów seksualnych, większość z nas jest najbardziej otwarta na innych i towarzyska w okresie dojrzewania oraz w początkowym okresie dorosłości. Tymczasem jeśli chodzi o stworzenie trwałych więzi małżeńskich i

wychowywanie małych dzieci, to nieustanne pragnienie imprezowania i bywania na przyjęciach jest zdecydowanie mniej pożądane od skłonności do przebywania we własnym domu i troski o najbliższych. Również zdobywana z wiekiem zdolność introspekcji pomaga nam starzeć się z większym spokojem i godnością. O ile w pierwszej połowie życia naszym głównym zadaniem jest wykazanie się przed innymi i pokazanie, kim naprawdę jesteśmy, to w drugiej połowie życia chodzi przede wszystkim o nadanie głębszego sensu temu, czego udało nam się dokonać.

299 życie społeczne jest rodzajem spektaklu: Patrz np.: Carl Elliott, *Better Than Well: American Medicine Meets the American Dream* (New York: WW Nirton, 2003), s. 47.

301 w internetowym wydaniu „BusinessWeek", radzi Jack Welch: Jack Welch, *Release Your Inner Extrovert,* „BusinessWeek" online, 26.11.2008.

302 Free Trait Theory: Więcej na temat tej teorii patrz np.: Brian R. Little, *Free Traits, Personal Projects, and Ideo-Tapes: Three Tiers for Personality Psychology*,„Psychological Inquiry" 7, nr 4 (1996), s. 340-344.

304 „byś zawsze był wierny samemu sobie": Właściwie rada ta nie pochodzi od samego Shakespeare'a, lecz od stworzonej przez niego postaci – Poloniusza – która wypowiada te słowa w *Hamlecie*.

307 psycholog eksperymentalny Richard Lippa: Richard Lippa, *Expressive Control, Expressive Consistency, and the Correspondence Between Expressive Behavior and Personality,* „Journal of Behavior and Personality" 36, nr 3 (1976), s. 438-461. Psychologowie odkryli, że niektóre z osób, które, wypełniając pisemny kwestionariusz, twierdzą, że nie są nieśmiałe, potrafią bardzo umiejętnie ukrywać te aspekty nieśmiałości, które dają się świadomie kontrolować, i np. swobodnie rozmawiać z przedstawicielami płci przeciwnej czy przez dłuższy czas o czymś opowiadać. Często jednak ich nieśmiałość „przecieka" w nieuświadamiany przez nich sposób i objawia się w postaci wzmożonego napięcia mięśniowego tułowia oraz wyrazu twarzy.

308 psychologowie określają mianem „self-monitoringu":Mark Snyder,*Self-Monitoring of Expressive Behavior*,„Journal of Personality and Social Psychology" 30, nr 4 (1974), s. 526-537.

309 znacznie mniejszy stres, niż można by się spodziewać: Joyce E. Bono i Meredith A. Vey, *Personality and Emotional Performance: Extraversion, Neuroticism, and Self-Monitoring*,„Journal of Occupational Health Psychology" 12, nr 2 (2007), s. 177-192.

317 „Nisza regeneracyjna" to termin używany przez profesora Little 'a: Patrz np.: Brian Little, *Free Traits and Personal Contexts: Expanding a Social Ecological Model of Well-Being*,[w:] *Person-Environment Psychology: New Directions and Perspectives*,red. W Bruce Walsh et al. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000).

319 „Free Trait Agrement", FTA: Patrz np.: Brian Little i Maryann F. Joseph, *Personal Projects and Free Traits: Mutable Selves and Well Beings,* [w:] *Personal Project Pursuit: Goals, Action, and Human Flourishing,* red. Brian R. Little et al. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007).

322 „Praca emocjonalna": Howard S. Friedman, *The Role of Emotional Expression in Coronary Heart Disease,* [w:] *In Search of the Coronary-Prone: Beyond Type A*,red. A.W. Siegman et al. (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989), s. 149-168.

323 „Ludzie, którzy mają tendencję do tłumienia negatywnych emocji": Melinda Wenner, *Smile! It Could Make You Happier: Making an Emotional Face – or Suppressing One – Influence Your Feelings,* „Scientific American Mind", 14.10.2009, www.scientificamerican.com/article.cfm?id=smile-it-could-make-you-happier.

ROZDZIAŁ 10. KŁOPOTY Z WZAJEMNYM POROZUMIENIEM

327 osoby, które wyjątkowo wysoko cenią sobie intymność: Randy J. Larsen i David M. Buss, *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature* (New York: McGraw-Hill, 2005), s. 353.

328 „Ekstrawertycy wydają się potrzebować innych ludzi jako czegoś w rodzaju widowni": Email do autorki od Williama Graziano, 31.07.2010.

328 W eksperymencie przeprowadzonym na 132 studentach: Jens B. Asendorpf i Suzanne Wilpers, *Personality Effects on Social Relationships,* „Journal of Personality and Social Psychology" 74, nr 6 (1998), s. 1531-1544.

328 wchodzących w skład tzw. Wielkiej Piątki: Więcej na temat ugodowości w dalszej części tego rozdziału. „Otwartość na doświadczenia" wyznacza ciekawość, otwartość na nowe idee, zainteresowanie sztuką, wynalazkami i niezwykłymi przeżyciami; „sumienność" to cecha osób zdyscyplinowanych, obowiązkowych, kompetentnych i zorganizowanych; „stabilność emocjonalna" oznacza wolność od negatywnych emocji.

328 jeśli posadzi się je przed ekranem komputera: Benjamin M. Wilkowski et al., *Agreeableness and the Prolonged Spatial Processing of Antisocial and Prosocial Information,* „Journal of Research in Personality" 40, nr 6 (2006), s. 1152-1168. Patrz także: Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are* (New York: Oxford University Press, 2007), rozdział nt. ugodowości.

328 wykazują mniej więcej taką samą skłonność do ugodowości: Według modelu osobowości *Big Five* ekstrawersja i ugodowość/ życzliwość z definicji nie przystają do siebie. Patrz np.: Colin G. DeYoung et al., *Testing Predictions from Personality Neuroscience: Brain Structure and the Big Five,* „Psychological Science" 21, nr 6 (2010), s. 820-828: „Życzliwość wydaje się odpowiadać zbiorowi cech kojarzonych z altruizmem: trosce danej osoby o potrzeby, pragnienia i prawa innych osób (w przeciwieństwie do wykorzystywania innych, co kojarzone jest przede wszystkim z ekstrawersją)".

333 zajmują w sytuacjach konfliktowych postawę konfrontacyjną: Patrz np.: (1) Donald A. Loffredo i Susan K. Opt, „Argumentation and Myers-Briggs Personality Type Preferences", wykład wygłoszony na konferencji National Communication Association w Atlancie, GA; (2) Rick Howard i Meave McKillen, *Extraversion and Performance in the Perceptual Maze Test,* „Personality and Individual Differences" 11, nr 4 (1990), s. 391-396; (3) Robert L. Geist i David G. Gilbert, *Correlates of Expressed and Felt Emotion During Martial Conflict: Satisfaction,*

Personality, Process and Outcome, „Personality and Individual Differences" 21, nr 1 (1996), s. 49-60; (4) E. Michael Nussbaum, *How Introverts Versus Extroverts Approach Small-Group Argumentative Discussions,*„The Elementary School Journal" 102, nr 3 (2002), s. 183-197.

333 badań przeprowadzonych przez psychologa Williama Graziano: William Graziano et al., *Extraversion, Social Cognition, and the Salience of Aversiveness in Social Encounters,* „Journal of Personality and Social Psychology" 49, nr 4 (1985), s. 971-980.

334 mieli w okresie rehabilitacji kontakt z mówiącymi robotami: Patrz: Jerome Groopman, *Robots That Care,* „The New Yorker", 02.11.2009. Patrz także: Adriana Tapus i Maja Mataric, *User Personality Matching with Hands-Off Robot for Post-Stroke Rehabilitation Therapy,*[w:] *Experimental Robotics,* vol. 39 of *Springer Tracts in Advanced Robotics* (Berlin: Springer, 2008), s. 165-175.

334 na wydziale zarządzania University of Michigan: Shirli Kopelman i Ashleigh Shelby Rosette, *Cultural Variation in Response to Strategic Emotions in Negotiations,* „Group Decision and Negotiation" 17, nr 1 (2008), s. 65-77.

336 W swojej książce *Anger:* Carol Tavris, *Anger: The Misunderstood Emotion* (New York: Touchstone, 1982).

336 hipoteza katharsis jest mitem: Russell Green et al., *The Facilitation of Aggression by Aggression: Evidence against the Catharsis Hypothesis*, „Journal of Personality and Social Psychology" 31, nr 4 (1975), s. 721-726. Patrz także: Tavris, *Anger.*

336 osoby, które stosują botoks: Carl Zimmer, *Why Darwin Would Have Loved Botox,* „Discovery", 15.10.2009. Patrz także: Joshua Ian Davis et al., *The Effects of BOTOX Injections on Emotional Experience,* „Emotion" 10, nr 3 (2010), s. 433-440.

340 pary złożone z nieznanych sobie introwertyków i ekstrawertyków: Matthew D. Lieberman i Robert Rosenthal, *Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them: Multitasking and Nonverbal Decoding,* „Journal of Personality and Social Psychology" 80, nr 2 (2006), s. 294-310.

341 w rodzaju mentalnej wielozadaniowości: Gerald Matthews i Lisa Dorn, *Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence,* [w:]

International Handbook of Personality and Intelligence, red. Donald H. Saklofske i Moshe Zeidner (New York: Plenum, 1995), s. 367-396.

342 rozumieć i analizować to, co mówi do nas druga osoba: Lieberman i Rosenthal, *Why Introverts Can't Always Tell Who Likes Them.*

343 eksperymentu przeprowadzonego przez psychologa rozwojowego Avila Thorne'a: Avrila Thorne, *The Press of Personality: A Study of Conversations Between Introverts andExtraverts*, „Journal of Personality and Social Psychology" 53, nr 4 (1987), s. 718-726.

ROZDZIAŁ 11. GDYBY SZEWC BYŁ GENERAŁEM...

Szereg rad i wskazówek, które przytaczam w tym rozdziale, sformułowałam na podstawie rozmów, jakie przeprowadziłam z wieloma nauczycielami, dyrektorami szkół i psychologami dziecięcymi, a także informacji zaczerpniętych z następujących wspaniałych książek:

Elaine Aron, *The Highly Sensitive Child: Helping Our Children Thrive When the World Overwhelms Them* (New York: Broadway Books, 2002).

Bernardo J. Carducci, *Shyness: A Bold New Approach* (New York: Harper Paperbacks, 2000) [wyd. pol. *Nieśmiałość: Nowe odważne podejście,* Kraków 2008].

Natalie Madorsky Elman i Eileen Kennedy-Moore, *The Unwritten Rules of Friendship* (Boston: Little Brown, 2003).

Jerome Kagan i Nancy Snidman, *The Long Shadow of Temperament* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2005). Barbara G. Markway i Gregory P. Markway, *Nurturing the Shy Child* (New York: St. Martin's Press, 2005).

Kenneth H. Rubin, *The Friendship Factor* (New York: Penguin, 2002).

Ward K. Swallow, *The Shy Child: Helping Children Triumph Over Shyness* (New York: Time Warner, 2000).

347 Mark Twain opowiadał historię o człowieku: Informację tę otrzymałam od Donalda MacKinnona, który twierdził (choć nie był tego w 100% pewien), że historię tę opowiadał Mark Twain. Patrz: Donald W MacKinnon, „The Nature and Nurture of Creative Talent" (Walter Van Dyke Bingham Lecture, wygłoszony w Yale University, New Haven, CT, 11.04.1962).

348 nad pouczającą historią (...) dr Jerry Miller: W latach 2006-2010 odbyłam z dr. Millerem szereg osobistych rozmów, a także prowadziłam korespondencję e-mailową.

353 Emily Miller: W latach 2006-2010 odbyłam z Emily Miller szereg rozmów.

355 Elaine Aron: Elaine N. Aron, *Psychotherapy and the Highly Sensitive Person* (New York: Routledge, 2010), s. 18-19. 358 Dr Kenneth Rubin: Rubin, *The Friendship Factor*. 363 „introwertycznym uczniom nie poświęca się w szkole żadnej szczególnej uwagi": Jill D. Burruss i Lisa Kaenzig, *Introversion: The Often Forgotten Factor Impacting the Gifted,* „Virginia Association for the Gifted Newsletter" 21, nr 1 (1999).

366 Eksperci są zdania, że negatywne przeżycia z dzieciństwa: Gregory Berns, *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008), s. 77.

367 Ekstrawertycy lubią ruch: Isabel Myers et al., *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator,* 3rd ed., 2nd printing (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1998), s. 261-262. Patrz także: Allen L. Hammer, red., *MBTI Applications: A Decade of Research on the Myers-Briggs Type Indicator*(Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996).

367 warunek wstępny do tego, by tkwiący w nich talent: Patrz: rozdział 3, zwłaszcza fragmenty odnoszące się do badań Andersa Ericssona.

368 „zazwyczaj nie mają one kłopotów ze swobodnym porozumiewaniem się": Email od Rogera Johnsona do autorki, 14. 06. 2010.

368 Nie sadzajcie cichych i spokojnych dzieci: James McCroskey, *Quiet Children in the Classroom: On Helping Not Hurting,* „Communication Education" 29 (1980).

372 a niekoniecznie był lubiany przez wszystkich w swojej klasie: Rubin, *The Friendship Factor:* „Wyniki badań naukowych pokazują, że klasowa popularność nie stanowi wyznacznika dalszego powodzenia i sukcesu w życiu. Po prostu brak wystarczającej liczby dowodów przemawiających za tym, że jest ona gwarancją społecznego i edukacyjnego sukcesu w wieku dojrzewania, na początkowym etapie dorosłości i dalej w życiu. (...) Jeśli wasze dziecko znajdzie sobie tylko jednego prawdziwego kolegę w klasie, będą się oni dobrze czuć w swoim towarzystwie, pomagać sobie i ciekawie spędzać czas, to znakomicie. Nie ma się absolutnie czym przejmować. Nie każde dziecko chce być częścią dużej, radosnej i rozdokazywanej paczki przyjaciół. Nie każde dziecko potrzebuje wielu przyjaciół; niektórym z powodzeniem wystarcza tylko jeden lub dwóch".

373 pełne pasji zaangażowanie: I. McGregor i Brian Little, *Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself,* „Journal of Personality and Social Psychology" 74, nr 2 (1998), s. 494-512.

378 psycholog Dan McAdams: Jack J. Bauer, Dan P. McAdams i Jennifer L. Pals, *Narrative Identity and Eudaimonic Well-Being*„„Journal of Happiness Studies" 9 (2008), s. 81-104.

KILKA UWAG NA TEMAT TERMINÓW INTROWERTYCZNY I EKSTRAWERTYCZNY

389 antropolog C.A. Valentine: C.A. Valentine, *Men of Anger and Men of Shame: Lakalai Ethnopsychology and Its Implications for Sociological Theory,* „Ethnology" nr 2 (1963), s. 441-477. Po raz pierwszy dowiedziałam się o tym artykule ze znakomitej książki Davida Wintera *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996).

390 Arystoteles: Aristoteles, *Problematica Physica* XXX, 1 (Bekker 953A 10 i nast.), tłum. Johnathan Barnes, [w:] *The Complete Works of Aristotle, the Revised Oxford Translation II* (Princeton, N.J.: Bollingen,

1984) [wyd. pol. *Zagadnienia przyrodnicze,* [w:] Arystoteles, *Dzieła wszystkie,* t. 4, Warszawa 2003].

390 John Milton: Cyt. za: David G. Winter, *Personality: Analysis and Interpretation of Lives* (New York: McGraw-Hill, 1996), s. 380-384.

390 Schopenhauer: Arthur Schopenhauer, *Personality, or What a Man Is,* [w:] *The Wisdom of Life and Other Essays* (New York and London: Dunne, 1901), s. 12-35 (wyd. I 1851); cyt. za: Winter, *Personality,* s. 384-386 [wyd. pol. *O tym, czym się jest,* [w:] Schopenhauer, *W poszukiwaniu mądrości życia* („Aforyzmy o mądrości życia"), t. I, Warszawa 2002].

---

[1] W języku angielskim funkcjonują obok siebie, dokładnie w tym samym znaczeniu, słowa extrovert i extravert (ekstrawertyczny) oraz extroversion i extraversion (ekstrawersja).

[2] Osoby tego rodzaju określa się w psychologii mianem „internalistów" (w przeciwieństwie do eksternalistów); są one przekonane, że wpływają na ważne wydarzenia w swoim życiu, że na dłuższą metę to od ich aktywności zależy, czy w życiu spotykają je dobre, czy też złe wydarzenia.

SPIS TREŚCI

STRONA TYTUŁOWA
STRONA REDAKCYJNA
O KSIĄŻCE
DEDYKACJA
MOTTO
Uwaga autorki
WPROWADZENIE. Północna i południowa strona temperamentu

CZĘŚĆ PIERWSZA. Ideał Ekstrawertyka
- NA SCENĘ WKRACZA „SUPERFAJNY GOŚĆ”. Jak ekstrawersja stała się naszym ideałem kulturowym
- MIT CHARYZMATYCZNEGO LIDERA. Kultura osobowości sto lat później
- KIEDY WSPÓŁPRACA ZABIJA KREATYWNOŚĆ. Nowy syndrom grupowego myślenia i siła pracy w samotności

CZĘŚĆ DRUGA. Twoja filozofia, twoje ja?
- CZY TEMPERAMENT TO PRZEZNACZENIE? Geny, wychowanie i hipoteza orchidei
- DALEJ NIŻ TEMPERAMENT. Rola wolnej woli (oraz sekret skutecznego publicznego przemawiania dla introwertyków)
- „FRANKLIN BYŁ POLITYKIEM... TYMCZASEM ELEANOR MÓWIŁA PROSTO Z SERCA”. Dlaczego bycie cool jest przereklamowane
- DLACZEGO NA WALL STREET NASTĄPIŁ KRACH, PODCZAS GDY WARREN BUFFETT PROSPEROWAŁ W NAJLEPSZE?
- Różnice w sposobie myślenia (oraz przetwarzaniu dopaminy) między introwertykami i ekstrawertykami

CZĘŚĆ TRZECIA. Czy Ideał Ekstrawertyka istnieje we wszystkich kulturach?
MIĘKKA SIŁA. Azjoamerykanie a Ideał Ekstrawertyka

CZĘŚĆ CZWARTA. Jak dobrze kochać, jak dobrze pracować
KIEDY POWINIENEŚ POSTĘPOWAĆ BARDZIEJ EKSTRAWERTYCZNIE, NIŻ NORMALNIE MIAŁBYŚ NA TO OCHOTĘ?
KŁOPOTY Z WZAJEMNYM POROZUMIENIEM. Jak rozmawiać z przedstawicielami przeciwnego typu osobowości
GDYBY SZEWC BYŁ GENERAŁEM... Jak wychowywać ciche i spokojne dzieci w świecie, który nie jest w stanie ich usłyszeć

PODSUMOWANIE. W Krainie Czarów
Kilka uwag na temat dedykacji
Kilka uwag na temat terminów introwertyczny i ekstrawertyczny
Podziękowania
Przypisy

Spis treści

STRONA TYTUŁOWA
STRONA REDAKCYJNA
O KSIĄŻCE
DEDYKACJA
MOTTO
Uwaga autorki
WPROWADZENIE. Północna i południowa strona temperamentu
CZĘŚĆ PIERWSZA. Ideał Ekstrawertyka
- NA SCENĘ WKRACZA „SUPERFAJNY GOŚĆ”. Jak ekstrawersja stała się naszym ideałem kulturowym
- MIT CHARYZMATYCZNEGO LIDERA. Kultura osobowości sto lat później
- KIEDY WSPÓŁPRACA ZABIJA KREATYWNOŚĆ. Nowy syndrom grupowego myślenia i siła pracy w samotności

CZĘŚĆ DRUGA. Twoja filozofia, twoje ja?
- CZY TEMPERAMENT TO PRZEZNACZENIE? Geny, wychowanie i hipoteza orchidei
- DALEJ NIŻ TEMPERAMENT. Rola wolnej woli (oraz sekret skutecznego publicznego przemawiania dla introwertyków)
- „FRANKLIN BYŁ POLITYKIEM... TYMCZASEM ELEANOR MÓWIŁA PROSTO Z SERCA”. Dlaczego bycie cool jest przereklamowane
- DLACZEGO NA WALL STREET NASTĄPIŁ KRACH, PODCZAS GDY WARREN BUFFETT PROSPEROWAŁ W NAJLEPSZE?
- Różnice w sposobie myślenia (oraz przetwarzaniu dopaminy) między introwertykami i ekstrawertykami

CZĘŚĆ TRZECIA. Czy Ideał Ekstrawertyka istnieje we wszystkich kulturach?
- MIĘKKA SIŁA. Azjoamerykanie a Ideał Ekstrawertyka

CZĘŚĆ CZWARTA. Jak dobrze kochać, jak dobrze pracować
- KIEDY POWINIENEŚ POSTĘPOWAĆ BARDZIEJ EKSTRAWERTYCZNIE, NIŻ NORMALNIE MIAŁBYŚ NA TO OCHOTĘ?

KŁOPOTY Z WZAJEMNYM POROZUMIENIEM. Jak rozmawiać z przedstawicielami przeciwnego typu osobowości
GDYBY SZEWC BYŁ GENERAŁEM... Jak wychowywać ciche i spokojne dzieci w świecie, który nie jest w stanie ich usłyszeć
PODSUMOWANIE. W Krainie Czarów
Kilka uwag na temat dedykacji
Kilka uwag na temat terminów introwertyczny i ekstrawertyczny
Podziękowania
Przypisy
SPIS TREŚCI